

**Conquistando vantagem
competitiva via inovação**
1ª Parte da 1ª Aula (Aula 06)

Luiz C M Rego

Conteúdo Aula – 1a Parte

- Globalização e seu impacto na economia mundial;
- O desafio de criar e sustentar crescimento;
- É possível planejar crescimento via inovação?;
- Dominantes vs novos entrantes, quem ganha?
- Estratégias de inovação rompedora ou “disruptiva”
- Batalhas competitivas: quase sempre o dominante ganha, mas...assimetrias e não-consumidores podem mudar o jogo;
- Dominantes podem ser faixa preta em inovação?

Luiz C M Rego



As economias importantes do futuro: BRICs (Brasil, **Rússia**, Índia, China)

Outras siglas: BRIMC ([Brasil](#), [Rússia](#), [Índia](#), [México](#) e [China](#)), BRICS ([Brasil](#), [Rússia](#), [Índia](#), [China](#) e [África do Sul](#)) e BRIIC ([Brasil](#), [Rússia](#), [Índia](#), [Indonésia](#) e [China](#))

- Participação do BRIC no PNB mundial (preços em PPP): de 36% em 1980 foi para 45% em 2008, previsão 51% em 2014
- Participação do Consumo Global em 2009: 34% vs. 27% dos EUA

TABLE: TOP 20 STATES BY SHARE OF GLOBAL GDP IN 2018					
	GDP, % of World GDP		GDP Global Rank		GDP Per Capita
	2008	2018	2008	2018	
United States	24.1	20.2	1	1	47,469
China	7.2	14.3	3	2	3,214
Japan	8.2	4.8	2	3	38,502
India	1.9	4.4	12	4	991
Russia	2.7	4.3	9	5	11,327
Brasil	2.6	3.8	10	6	8,194
Germany	4.1	3.7	4	7	44,505
United Kingdom	4.5	3.4	6	8	43,620
France	4.8	3.1	5	9	44,829
Italy	3.8	2.4	7	10	38,198
Canada	2.5	1.9	11	11	45,001

Luiz C M Rego

Fonte: Business Monitor, "Emerging Markets Take a Centre Stage", 2010

**As Guerras Mais Frequentes do Século 21:
Atacantes vs. Dominantes**

Sector	Atacante	Dominante	Flanco
Aeronáutico	•Bombardier •Embraer	•Boeing •Airbus	Jatos c/capac. na faixa 100-150 passageiros
Transporte aéreo	•Gol •JetBlue •Azul	•TAM, •Varig, •AA, UA,	Transporte regional ponto a ponto
Telecom	•Celular (todas operadoras) •VoIP (Skype, GVT, Transit)	•Telefonica, • Oi (monopólios regionais)	•Comunicação de Voz,Dados (3G) •Triple play
Varejo	•Casas Bahia,	•Grupo Pão de Açúcar •Carrefour •Walmart	•Classes C e D, no começo, •Classes A e B atualmente,

Luiz C M Rego

**O Desafio de Criar e Sustentar Crescimento (EUA,
HBS, 2003)**

- **90% das empresas não conseguem manter uma taxa de crescimento acima da média do setor por mais que 5 anos**
- **75% dos novos-entrantes financiados por capital de risco (venture capital) morrem ou permanecem “mortos-vivos” após 2 a 3 anos do nascimento**
- **75% dos novos produtos lançados o mercado por empresas bem estabelecidas não alcançam sucesso e são removidos do mercado**

Luiz C M Rego

O Desafio da Era da Globalização pós
Crise Mundial:

**Como crescer (lucrativamente),
continuamente? ou,**

**Como obter vantagem competitiva
duradoura ?**

Resposta para a maioria das
circunstâncias de hoje:

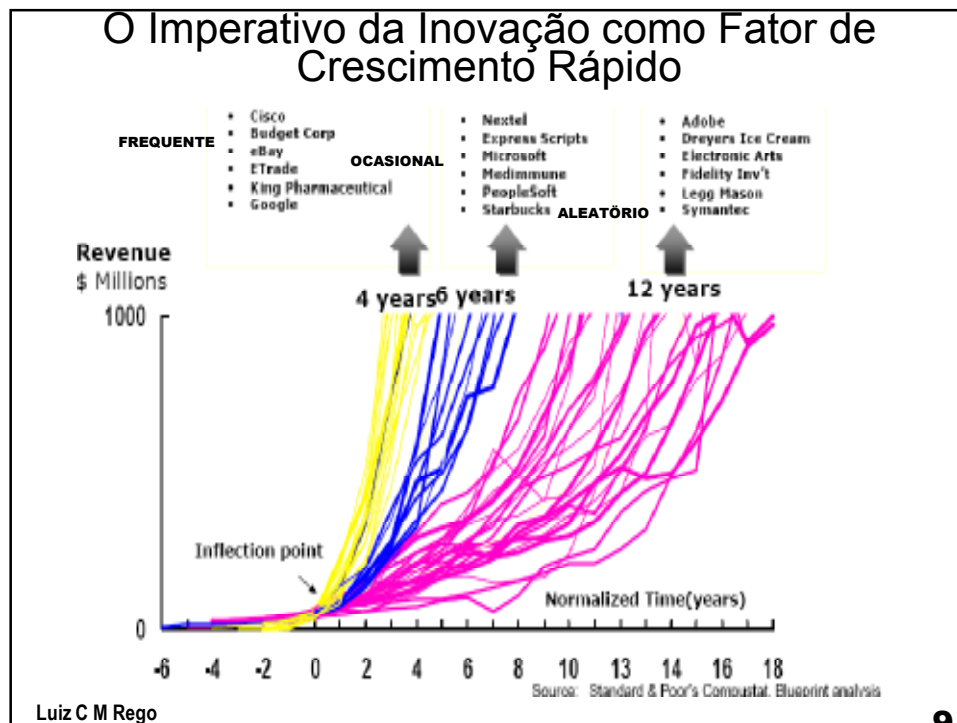
Inovação

Luiz C M Rego

O que é inovação?

**Inovação = Idéia + Implementação +
Resultados positivos por um prazo
razoável para os stakeholders da
organização (investidores, fundadores,
clientes e funcionários), com
responsabilidade social**

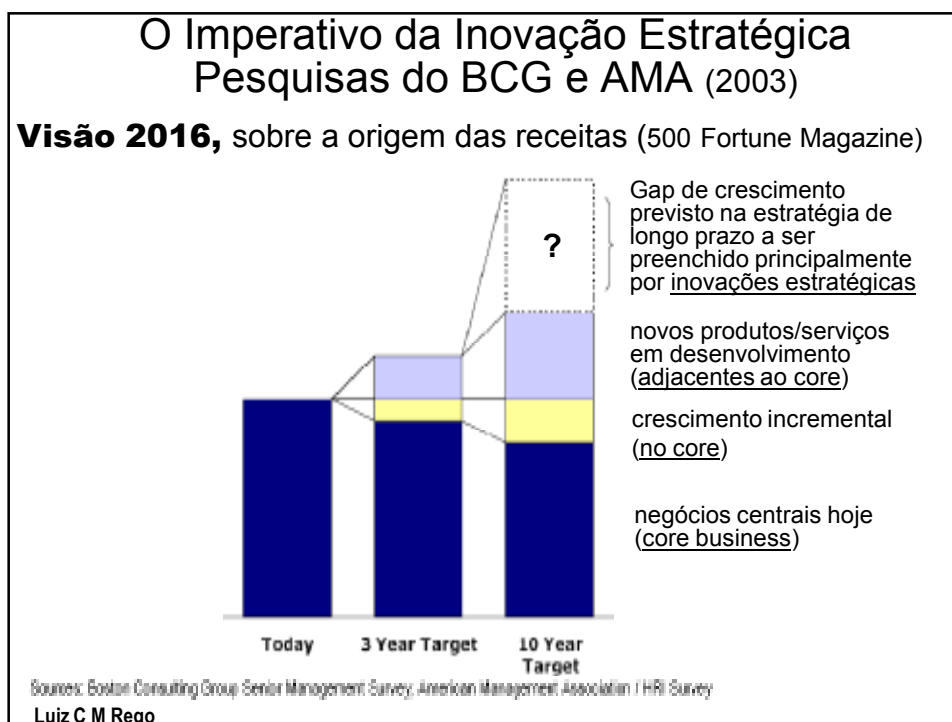
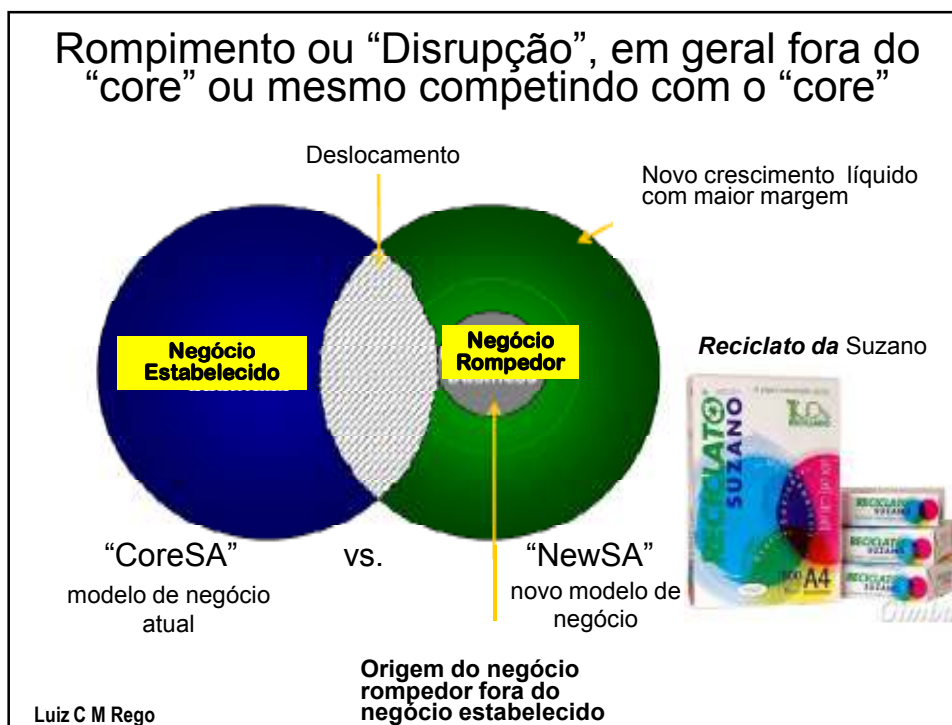
Luiz C M Rego

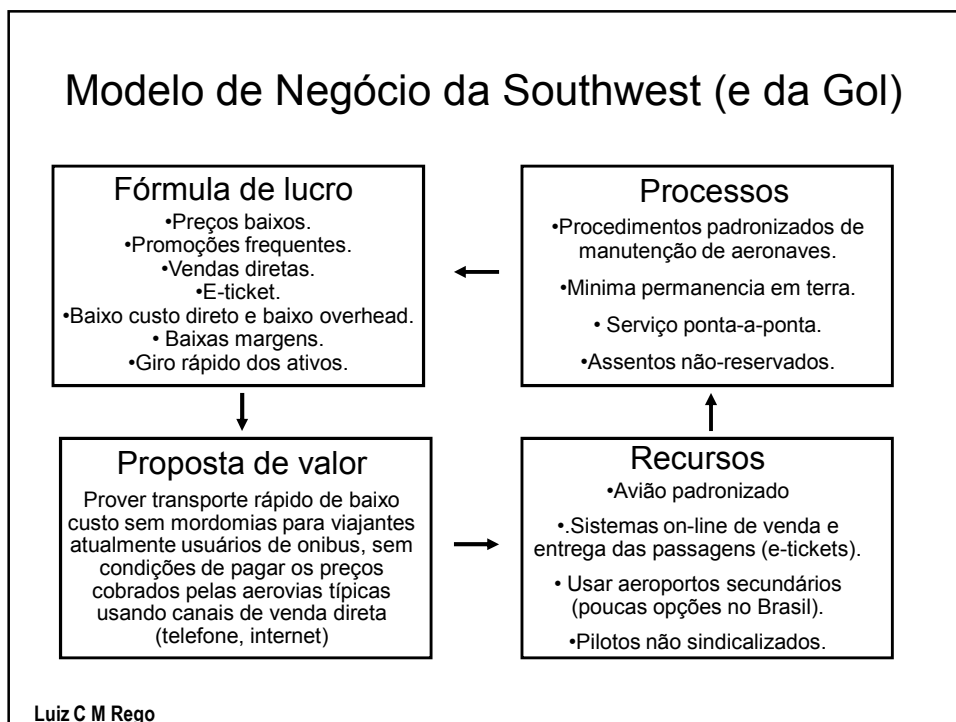
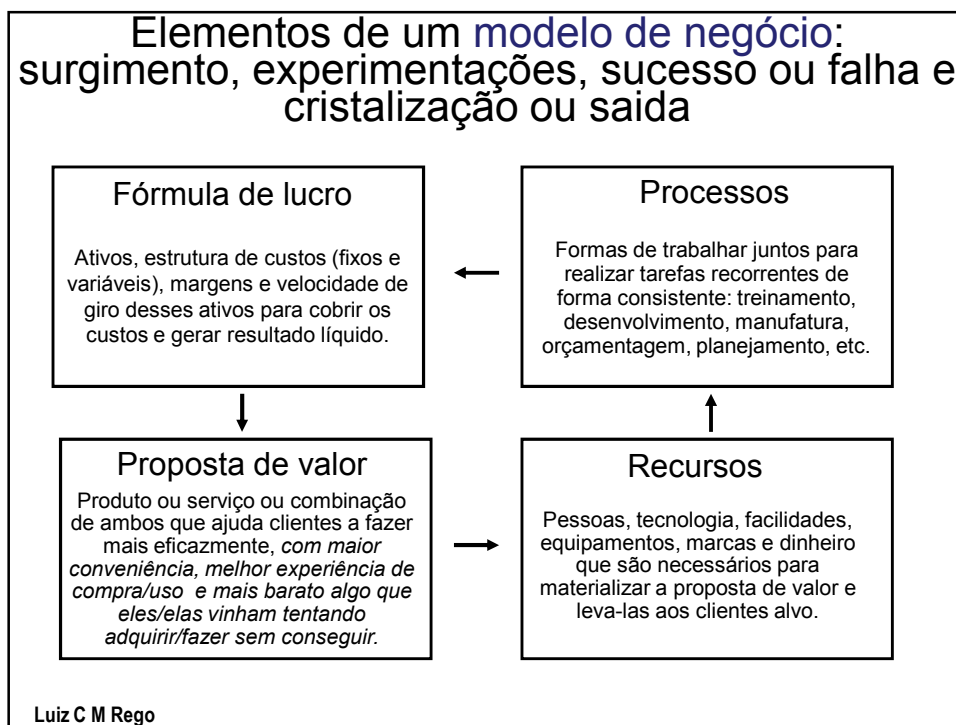


Nem todas inovações são iguais: uma categorização

- **Melhoria Contínua de Processos:** inúmeras melhorias contínuas, incrementais, diárias, visando reduzir custos, ciclos processuais, Ex: [Brasilata PS](#), [Toyota TPS](#), [GE SixSigma](#), todas focadas no “core”.
- **Redesenho Profundo de Processos:** melhorias quânticas de processos existentes (ex. 30% de aumento da produtividade) via implementação de novas tecnologias. Ex: [Brasilata](#), aumento substancial da capacidade industrial da planta de São Paulo via automação; [Walmart](#), uso de etiquetas inteligentes e RFID que lhe permite acompanhar bens da produção ao consumo aumentando dramaticamente a eficiência da cadeia de suprimento.
- **Novos Produtos e Serviços:** incorporando novas e criativas idéias sem alterar o Modelo de Negócio vigente. Ex: Empresas produtoras de bens de consumo como Apple, Nitendo e Sony sempre à procura do próximo iPhone ou Play Station, usando o mesmo modelo de negócio vigente
- **Inovações Estratégicas ou Rompedoras ou Disruptivas:** que incorporam novos processos e novos produtos e serviços e quase sempre um novo Modelo de Negócio nunca antes experimentado pela empresa e mesmo pelas concorrentes. Muitas vezes a inovação rompedora consiste apenas num novo de negócio

Luiz C M Rego





Análise comparativa dos 4 tipos de inovação

Inovação	Custo de uma experiência	Tempo de cada experimento	Ambiguidade dos resultados
Melhoria contínua de processos	O menor	O mais curto	Mínima
Redesenho profundo de processos			
Novos produtos e serviços			
Inovação estratégica (ou disruptiva)	O mais elevado	O maior (pode chegar a anos)	Muito ambíguo

Porque escolher o caminho do crescimento via inovação estratégica?

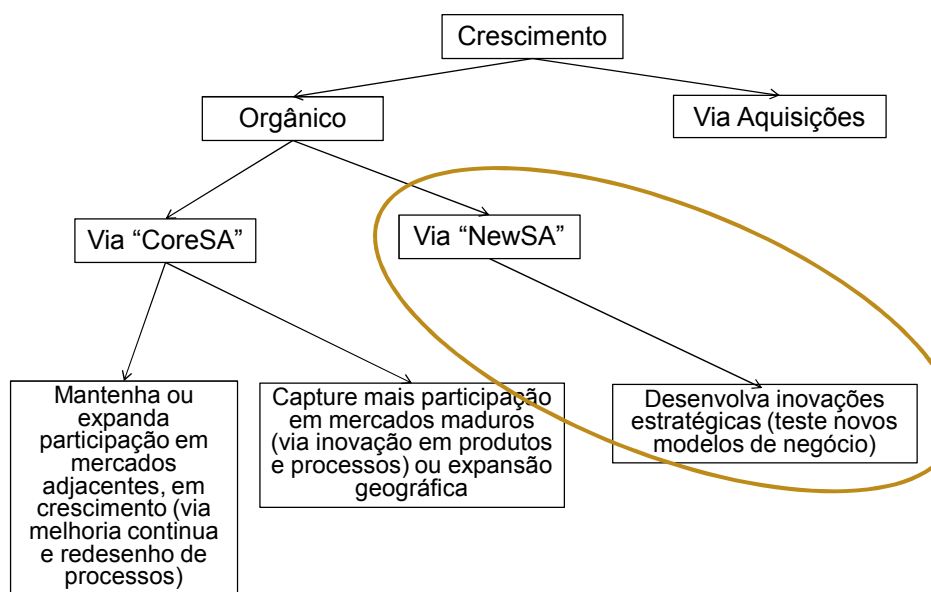
R1: O potencial de crescimento de qualquer modelo de negócio acaba diminuindo com o tempo.

R2: O crescimento via aquisições é arriscado e nem sempre beneficia os stakeholders a longo prazo. Há mais casos de insucesso que o contrário.

R3: Na medida que empresas e ramos de negócio amadurecem, crescer implica em conquistar market share de concorrentes. Isso pode levar a longos períodos de desgaste mútuo dos players.

Luiz C M Rego

Opções de crescimento via inovação



Luiz C M Rego

Histórias de sucesso via inovação estratégica, objetivo comum: crescer rápido



Modelo de negócio modular; depois de se tornar maior provedor de jatos de 70-150 lugares aposta nos jatos comerciais de 6 a 8 lugares



Lançou a família de chips "low end" Celeron para enfrentar a AMD; hoje a linha Celeron é líder de vendas



Lançou a linha Reciclato tendo antes construído a cadeia de suprimento de matéria prima em parceria com a Associação dos Catadores de Papel



Liderou a introdução da tecnologia GSM no Brasil e inovou no relacionamento fabricantes - grande varejo facilitando o acesso do celular pelas classes C e D



Especializou-se na produção *low-cost* (mini-usinas) de produtos de aço. Repetiu com sucesso esse modelo em outros mercados do mundo



Fugindo da tendência seguida pelos principais fornecedores - handsets carregados de funcionalidades - apostou na simplicidade e elegância com o modelo Razr



Inovou de forma rompedora em vários mercados. Recentemente para ter acesso rápido aos mercados residencial das PME empresas comprou e integrou com sucesso a Linksys



Lançou a família de tratores para pequenos agricultores que está tirando *market share* da tradicional John Deere no mercado americano

Luiz C M Rego

O desafio da inovação exige da academia contínua troca de conhecimentos intra e inter grupos de pesquisa



© Cartoonbank.com

ou...



+ +

FÓRUM DE INOVAÇÃO

“Você deveria ser mais explícito aqui na Etapa 2...”

Principais objetivos perseguidos pela pesquisa acadêmica na área de inovação

- 1) Como **identificar oportunidades** para criar novos negócios ou melhorar negócios existentes, **com potencial de crescimento, via inovação,**
- 2) O que fazer para tornar **crescimento baseado na inovação mais sistemático (menos aleatório)?**

Luiz C M Rego

1

Sinais de que sua empresa precisa rever seus conceitos de inovação para crescer com vigor

1. No trimestre passado você manteve a mesma margem bruta anterior embora com crescimento zero e isso o deixa feliz;
2. Um novo produto que você desenvolveu durante todo um ano não alcançou o impacto esperado no mercado;
3. Seus clientes começam a fazer eles próprios, coisas que exigem conhecimentos e produtos especializados que você poderia estar fornecendo;
4. Produtos de nicho começam a invadir parte do seu mercado atacando alguns produtos do seu *portifólio* "core";
5. Seu pessoal de vendas diz: "alguns clientes não aceitam mais pagar mais pelas melhorias que introduzimos - acham que não precisam delas!"
6. Um dos seus concorrentes que antes você ignorava por ser muito pequeno, começa a lhe roubar *market share* e vencer as concorrências patrocinadas por seus melhores clientes;
7. Você "cede" (decide abandonar) seus clientes "indesejáveis" (low end) para um concorrente "baixo custo";
8. As margens proporcionadas pelo seu "core market" começam a cair;
9. A área de *Casos sob Demanda* do Fórum de Inovação da FGVSP-EAESP lhe telefona dizendo que gostaria de escrever um case sobre sua empresa;

Luiz C M Rego

Os 10 desafios para a construção de novos
negócios com potencial de crescimento rápido

1. Como podemos derrotar a concorrência?
2. Que clientes devemos ter como alvo?
3. Quais produtos/serviços nossos clientes alvo vão querer comprar?
4. Como devemos distribuir nossos produtos/serviços de forma a construir uma marca que se fixe na cabeça dos clientes
5. O que devemos fazer e o que nossos parceiros e fornecedores devem fazer? Ou que modelo de negócio devo adotar? ou Faço tudo em casa?
6. Como podemos evitar a *comoditização*?
7. Qual a melhor estrutura organizacional para esse negócio?
8. Quem deve compor nossa equipe gerencial?
9. Como saber a hora de mudarmos de rumo?
10. Qual tipo de capital de investimento ajuda e qual é nocivo?

Luiz C M Rego

Os 10 desafios para a construção de novos
negócios com potencial de crescimento vigoroso

1. **Como podemos derrotar a concorrência?**
Mesmo meu negócio sendo um novo-entrante
2. Que clientes devemos ter como alvo?
3. Quais produtos/serviços nossos clientes alvo vão querer comprar?
4. Como devemos distribuir nossos produtos/serviços de forma a construir uma marca que se fixe na cabeça dos clientes
5. O que devemos fazer e o que nossos parceiros e fornecedores devem fazer?
6. Como podemos evitar a *comoditização*?
7. Qual a melhor estrutura organizacional para esse negócio?
8. Quem deve compor nossa equipe gerencial?
9. Como saber a hora de mudarmos de rumo?
10. Qual tipo de capital de investimento ajuda e qual é nocivo?

Luiz C M Rego

Como podemos derrotar a concorrência? Mesmo sendo um novo-entrante?

- Resposta:
 - Não enfrente o concorrente (atual dominante) com um *produto melhor*.
 - Terá melhor chance de sucesso se recorrer à inovação rompedora (disruptiva) principalmente se você for um novo entrante

Luiz C M Rego

Taxonomia e Teoria da Inovação de Clayton Christensen

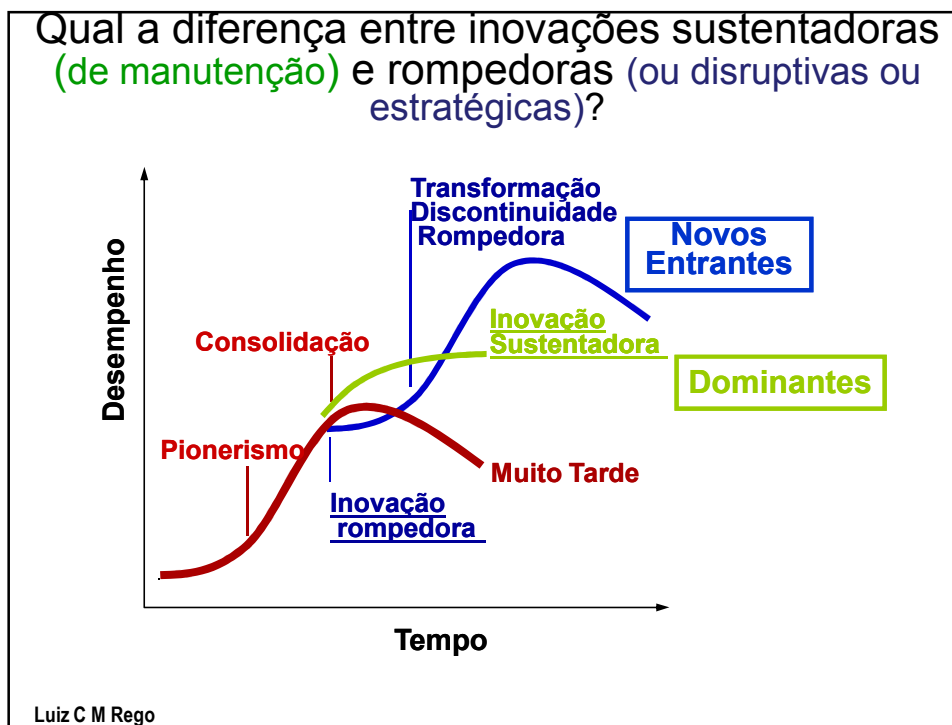
São “**sustentadoras**” inovações como: aviões mais leves e mais econômicos, baterias que levam mais tempo para descarregar, micro-processadores mais rápidos e menos exigentes de energia. Podem se subdividir em “**incrementais**” (sms via celular) e “**radicais**”(motor flex).

São “**disruptivas**” inovações como o PC, que não era tão bom quanto o minicomputer da Digital Equipment mas custava um décimo do preço e era muito mais fácil de operar. A DEC não entrou no negócio e anos mais tarde foi comprada pela Compaq, fabricante de PCs. Outro exemplo: etanol como combustível para motores a combustão interna.

A **Teoria da Inovação** explica porque algumas empresas tem dificuldade de inovar “**disruptivamente**” e de forma consistente enquanto que com outro tipo de inovação (“**sustentadora**”) alcançam sucesso previsível e sistemático.

Surgiu de 20 anos de pesquisas e estudos de grupos de professores da Escola de Negócios e da Escola Kennedy de Adm. Pública da Univ. de Harvard, da Haas Business School de Berkeley (UCLA) e do Forum de Inovação da FGV-EAESP (fundado em 09.09.99)

Luiz C M Rego



O padrão comum a todos sucessos abaixo, tem como essência, a inovação rompedora

1870 → 1950

1960 → today

O que é comum a essas inovações? Quais os "padrões"?

- ...começam com desempenho "suficientemente bom" mas baratos em mercados "low end" tradicionais
- ...acrescem simplicidade e conveniência no uso
- ...atraem os consumidores "super-servidos" ou então "não consumidores"
- ...adotam modelos de negócios "baixo custo" e "comece pequeno"
- ...se aproveitam das fraquezas e miopias dos concorrentes dominantes

Luiz C M Rego

A inovação disruptiva responde melhor ao desafio do de crescimento empresarial do século 21

“Tornar produtos e serviços muito mais acessíveis aos novos e crescentes contingentes de consumidores emergentes, ou seja, mais baratos, mais fáceis de adquirir e usar, atendendo a claras necessidades desses consumidores, quer ainda não atendidas ou sendo atualmente mal atendidas”. Em geral a inovação disruptiva inclui 3 elementos básicos:

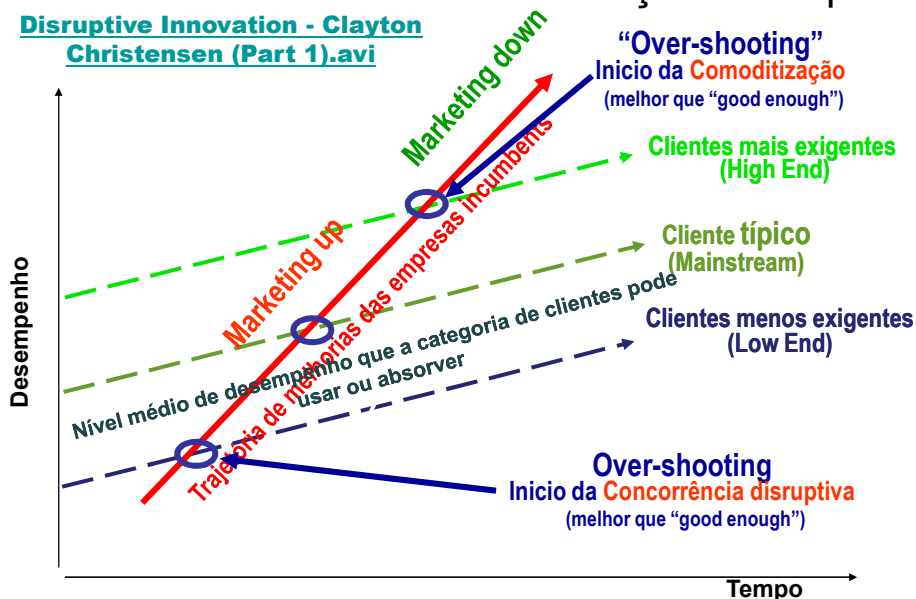
- 1. Viabilizador tecnológico:** tipicamente tecnologia sofisticada que simplifica e rotiniza a solução de problemas e necessidades que antes exigiam processos experimentais não-estruturados e intuitivos para resolve-los e/ou atende-los.
- 2. Modelo de negócio:** capaz de prover lucrativamente, soluções simplificadas aos clientes de forma a torna-las mais acessíveis (mais baratas) e mais fáceis de comprar (com maior conveniência), de usar (com melhor experiência de uso), e manter (melhor atendimento pos-venda), proporcionando com uma experiência total prazerosa, uma solução que o comprador precisa e pode pagar.
- 2. Ecossistema ou rede de valor:** infra-estrutura comercial cujas empresas participantes adotam modelos de negócios consistentemente disruptivos e mutuamente colaborativos.

Luiz C M Rego

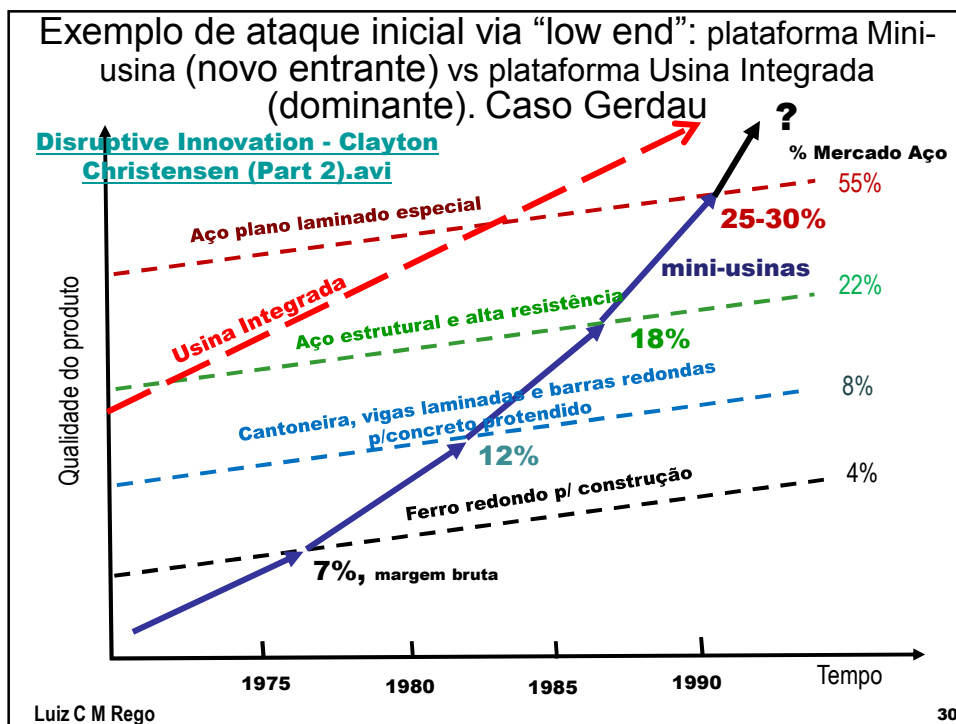
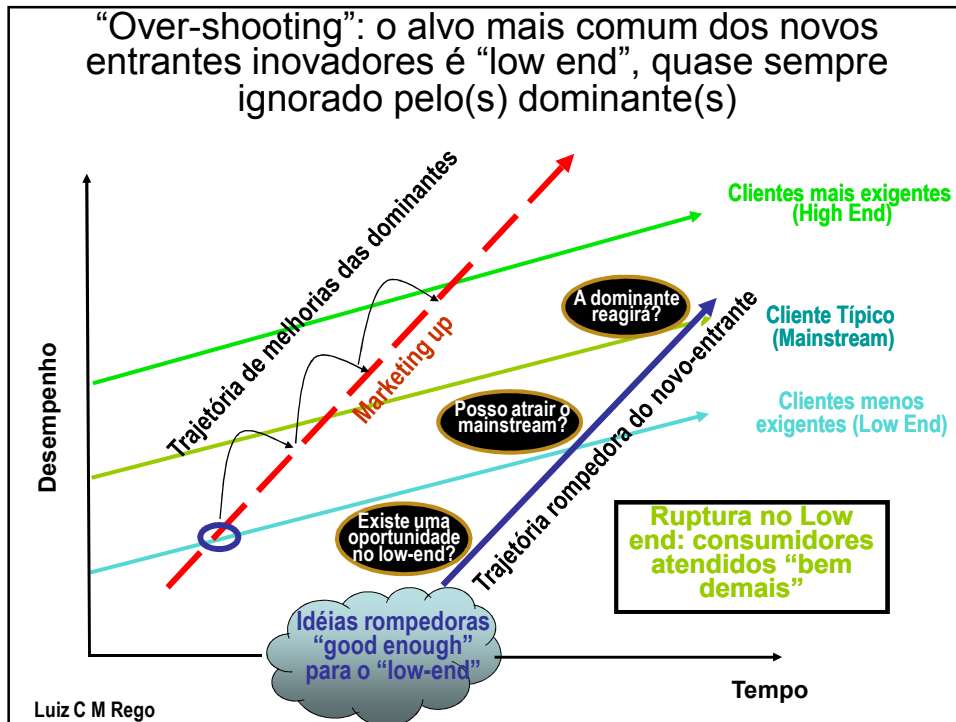
27

“Over-shooting” cria oportunidades de concorrência assimétrica via inovações disruptivas

Disruptive Innovation - Clayton Christensen (Part 1).avi



Luiz C M Rego



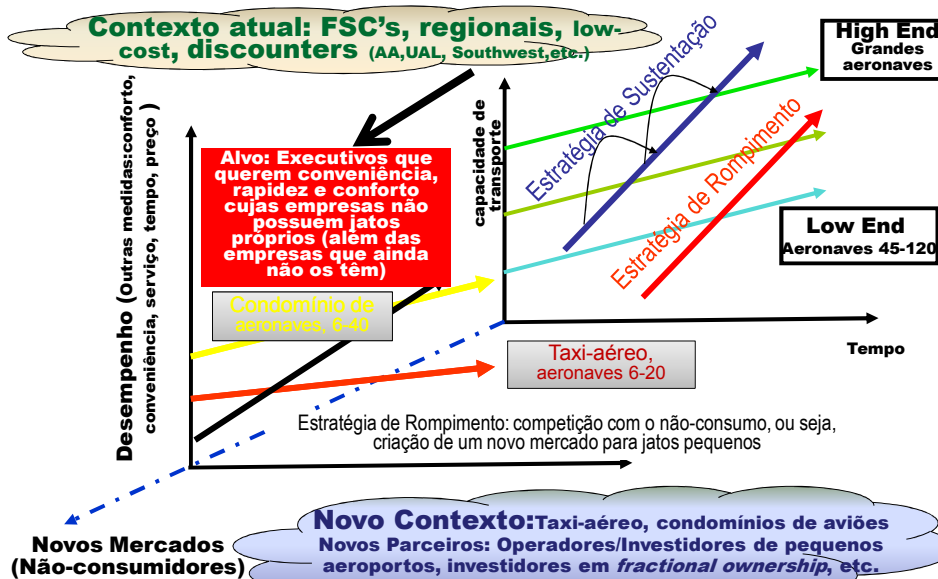
Como minimizar a retaliação do dominante a um ataque novo-entrante?: **usando às assimetrias de Motivação e de Habilidades** (Capacitações)

O que observar?	Definição	Sinais de assimetria
Motivações assimétricas Permite a criação de um "escudo" protetor	O novo entrante faz algo que o dominante <u>não quer ou não pode fazer bem hoje</u>	<ul style="list-style-type: none"> Potencial do mercado vs o tamanho do dominante O segmento alvo não é atrativo O <i>modelo de negócio</i> da dominante não é adequado e sua mudança não se justifica agora na ótica da dominante
Capacitações assimétricas Dá tempo para afiar sua "espada" de habilidades	O novo entrante faz algo que o dominante <u>não sabe fazer no tempo necessário ou que julga não ser prioritário hoje</u>	<ul style="list-style-type: none"> Assimetria entre os processos necessários para o sucesso e os processos estabelecidos (tradicionais)

Luiz C M Rego

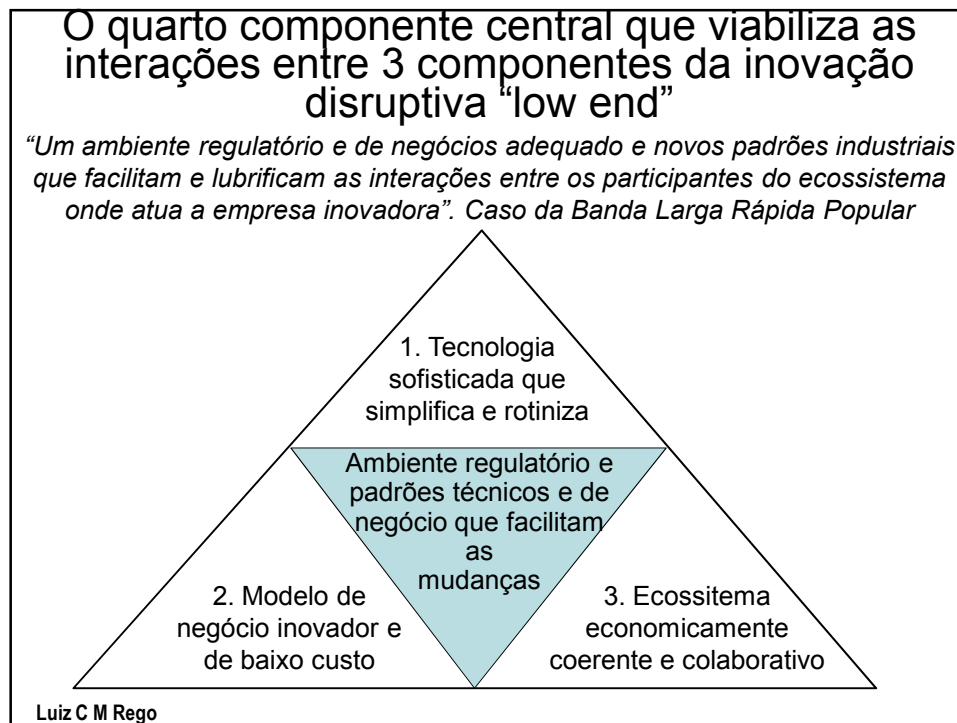
3

Novo mercado de jatos pequenos: taxi-aéreo, condomínio de aeronaves (EUA) – à busca de “não-consumidores” de jatos próprios



Luiz C M Rego

3



Os 10 desafios para a construção de novos negócios com potencial de crescimento vigoroso

1. Como podemos derrotar a concorrência?
- 2. Que clientes devemos ter como alvo?**
- 3. Quais produtos/serviços nossos clientes vão querer comprar?**
- 4. Como devemos distribuir nossos produtos/serviços de forma a construir uma marca que se fixe na cabeça dos clientes**
5. O que devemos fazer e o que nossos parceiros e fornecedores devem fazer?
6. Como podemos evitar a *comoditização*?
7. Qual a melhor estrutura organizacional para esse negócio?
8. Quem deve compor nossa equipe gerencial?
9. Como saber a hora de mudarmos de rumo?
10. Qual tipo de capital de investimento ajuda e qual é nocivo?

Luiz C M Rego



Produtos ou serviços só encontram um mercado quando ajudam consumidores a: “resolver um problema pendente” ou “tarefa a realizar” (“*job to be done*”)

Como eu posso.....

- Usufruir de uma experiência de lazer em casa só disponível nos cinemas BradescoPrime?
R: Home Theater que caiba na minha casa e no meu bolso
- Usufruir mais intensamente a Internet na minha casa e mesmo fora dela?
R: Acesso de qualidade à Internet via banda larga móvel, a um custo acessível
- Como fazer um curso de Administração de Empresa na FGV-EAESP, compatível com meus locais de trabalho e de moradia?
R: FGV Online

Luiz C M Rego

Quando empresas segmentam mercados por “tarefas a realizar” e não por demografias geralmente descobrem que:

- O mercado potencial é maior que esperavam,
- Sua participação atual é menor que esperavam,
- Seus verdadeiros concorrentes não estão na mesma categoria de produtos/serviços
- O potencial de crescimento é maior que o esperado porque em geral o grande concorrente é o não-consumo,
- Entendem porque seus clientes não estavam “contratando” seus atuais produtos para “realizar suas tarefas”

Luiz C M Rego

Três níveis da arquitetura de uma tarefa

- Qual a tarefa ou problema fundamental que o consumidor enfrenta? Nas suas dimensões funcionais, emocionais e sociais? Responde a pergunta: *Como eu posso _____?*
- Quais as experiências de compra e de uso que se proporcionadas pelo **ecossistema** daquele produto ou serviço, resultariam na execução “perfeita” da tarefa? (atendendo todos os critérios do consumidor para efetivar a compra)
- Quais os atributos do produto/serviço, tecnologias, recursos, etc. necessários para proporcionar as experiências acima?

Luiz C M Rego

Quando os 3 níveis da arquitetura da tarefa estão bem definidos, as empresas constataam que:

- Montar um plano de negócio coerente e convincente é bem mais fácil,
- As empresa tem uma ótima oportunidade de criar um “*purpose brand*” com mínimo investimento em publicidade.

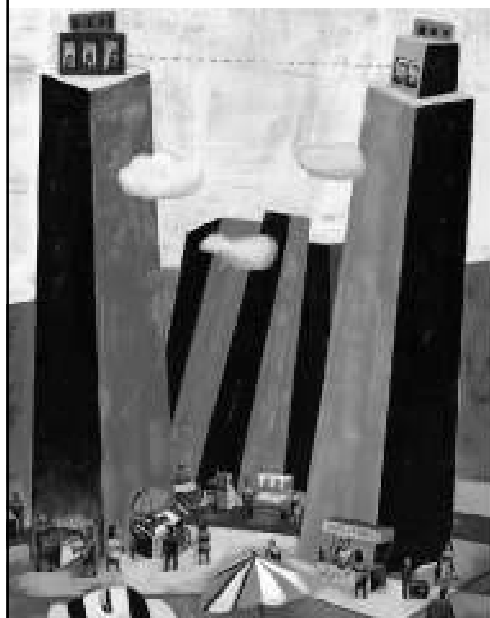
Luiz C M Rego

Purpose brands não são construídos só pela publicidade

- | | |
|--|--|
| 1. Conceba um produto/serviço que realize bem uma tarefa | •FedEx
•Google |
| 2. Atribua-lhe uma marca que o associe exclusivamente a essa tarefa, | •eBay
•Starbucks
•Blackberry |
| 3. Quando as pessoas contratam o produto/serviço com a marca para realizar essa tarefa e ficam satisfeitas, aprendem a confiar na marca para esse propósito, | •Kleenex
•Bombril
•Xerox |
| 4. E começam a contratá-la – e a falar dela – sempre que se situarem no “espaço” dessa tarefa, | •Pão de açúcar
•Poupa tempo
•Intel inside
•Speedy |
| 5. Então, só então, lembre as pessoas através da publicidade que elas também podem quando enfrentar essa tarefa contratar a mesma marca do produto ou serviço. | |

Luiz C M Rego

Porque algumas empresas dominantes tomam decisões que reduzem sua chance de sucesso nas batalhas competitivas com novos entrantes ?

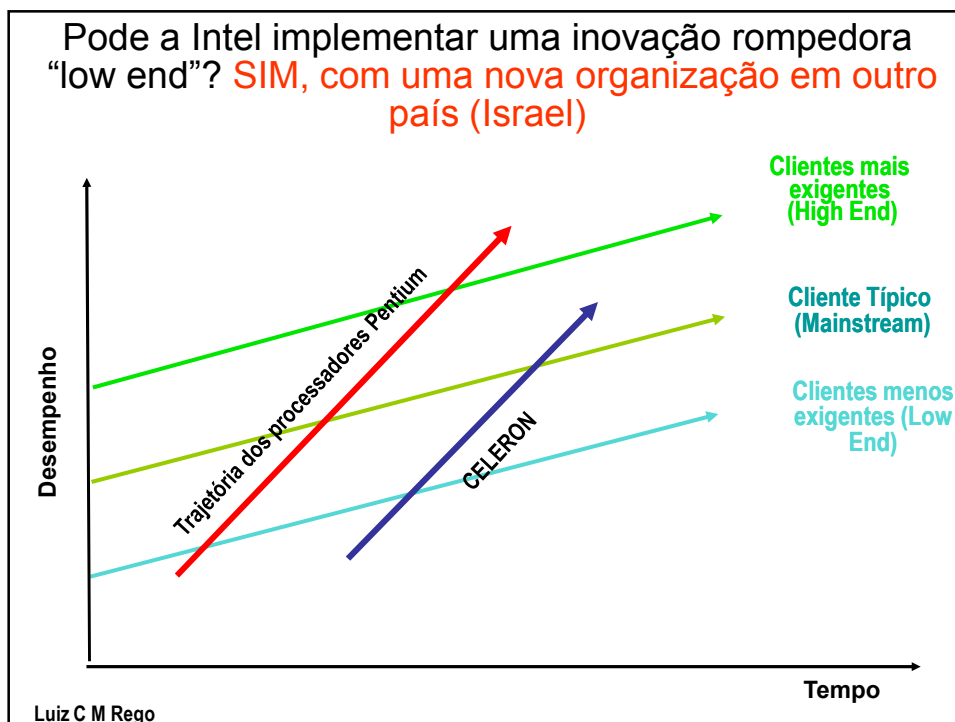
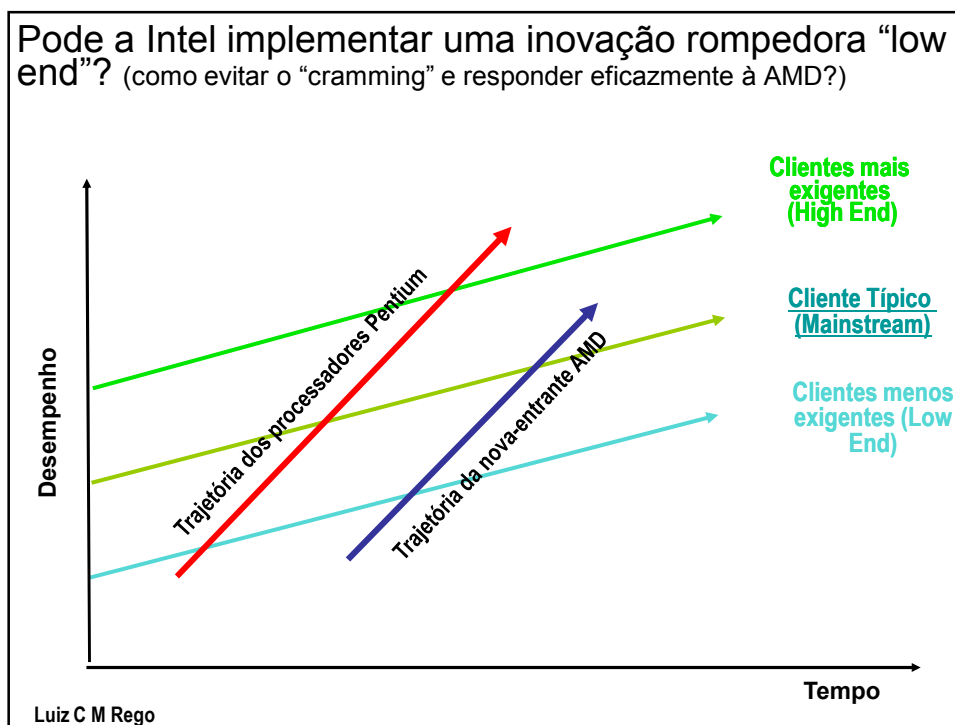


As dominantes podem ser “faixa preta” em inovações rompedoras ?

A Intel (de fins de 1997) era capaz de inovar no “low-end”? **Desafio:** reduzir o capex e o time to market do Celeron

Fator	O que é?	O que representam?
Recursos	Coisas às quais a empresa tem acesso (não precisa ter a propriedade) Sim!	<ul style="list-style-type: none"> •Ativos tangíveis: tecnologia, produtos, dinheiro, equipamento, rede de distribuidores •Ativos intangíveis: Capital humano, marcas, conhecimentos acumulados
Processos	Como se fazem os negócios Não!	<ul style="list-style-type: none"> •Desafios enfrentados e vencidos (know-how) •Processos-chave: Recrutamento e seleção de pessoal, manufatura, orçamento e planejamento, pesquisa de mercado, alocação de recursos para investimento
Valores	Determinantes de prioridades Não!	<ul style="list-style-type: none"> •Modelo de negócio: Como a empresa ganha dinheiro? Estrutura de custos. Tamanho e expectativas de crescimento. •Histórico de decisões: Critérios de avaliação de alternativas de novos investimento (ex margem mínima 40%)

Luiz C M Rego



**Os 10 desafios para a construção de novos negócios
com potencial de crescimento vigoroso**

1. Como podemos derrotar a concorrência?
2. Que clientes devemos ter como alvo?
3. Quais produtos/serviços nossos clientes alvo vão querer comprar?
4. Como devemos distribuir nossos produtos/serviços de forma a construir uma marca que se fixe na cabeça dos clientes
5. **Redes de valor: o que devemos fazer e o que nossos parceiros e fornecedores devem fazer? Ou que modelo de negócio devo adotar? ou Faço tudo em casa?**
6. **Como podemos evitar a *comoditização*?**
7. **Qual a melhor estrutura organizacional para esse negócio?**
8. **Quem deve compor nossa equipe gerencial?**
9. **Como saber a hora de mudarmos de rumo?**
10. **Qual tipo de capital de investimento ajuda e qual é nocivo?**

Luiz C M Rego

Perguntas à Classe:

- **Sua empresa é dominante ou nova entrante? Se dominante tem concorrentes “novos entrantes”?**
- **Na sua empresa você vê dificuldades no alinhamento de inovações rompedoras ou “disruptivas” com suas capacidades organizacionais (recursos, processos e valores)? Dê um exemplo.**
- **Qual seria a estratégia que você adotaria para a introdução de uma inovação rompedora na sua empresa?**

Luiz C M Rego

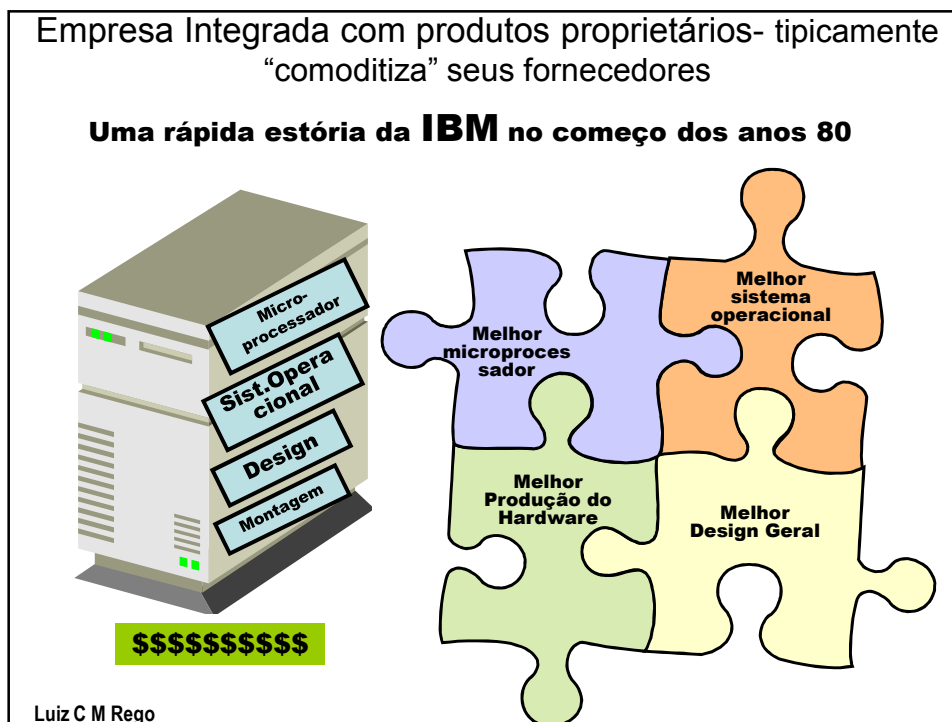
**Conquistando vantagem
competitiva via inovação,
2a Parte da 1ª Aula**

Luiz C M Rego

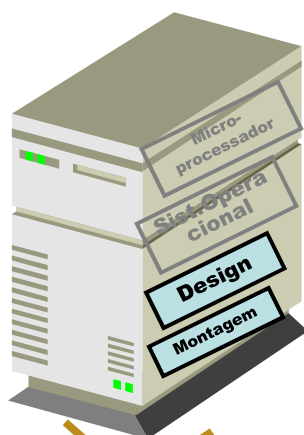
Conteúdo Aula – 2a Parte

- O que leva as empresas a se modularizarem? A resposta à luz da Teoria da Inovação de C.Christensen
- O exemplo da indústria de computação e de discos rígidos (hard drives). Comoditização e descomoditização à luz da Teoria da Inovação
- Cadeia de suprimento vs Rede de Valor
- O papel facilitador da T.I. (e das redes de comunicação)
- Para onde vai a indústria automobilística?

Luiz C M Rego



No caso do PC a IBM resolveu terceirizar o sistema operacional e mais tarde o microprocessador. Seus fornecedores adquiriram o poder de comoditizar seus clientes, no caso a própria IBM.



\$\$\$\$\$, \$\$\$\$



Micro-
processador

Intel

Sist. Operacional

Microsoft

\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$

Luiz C M Rego

Estrelas dos anos 90: Industrias Modularizadas

Dell Inc.
Cisco Systems
Embraer
GM Brasil - Gravataí,
etc.

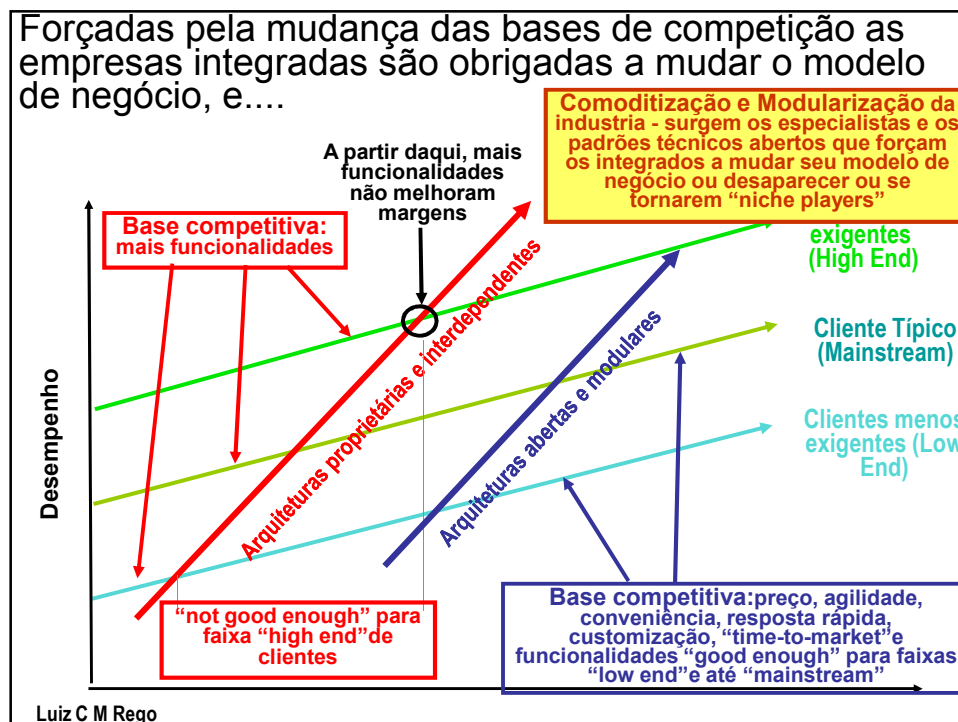
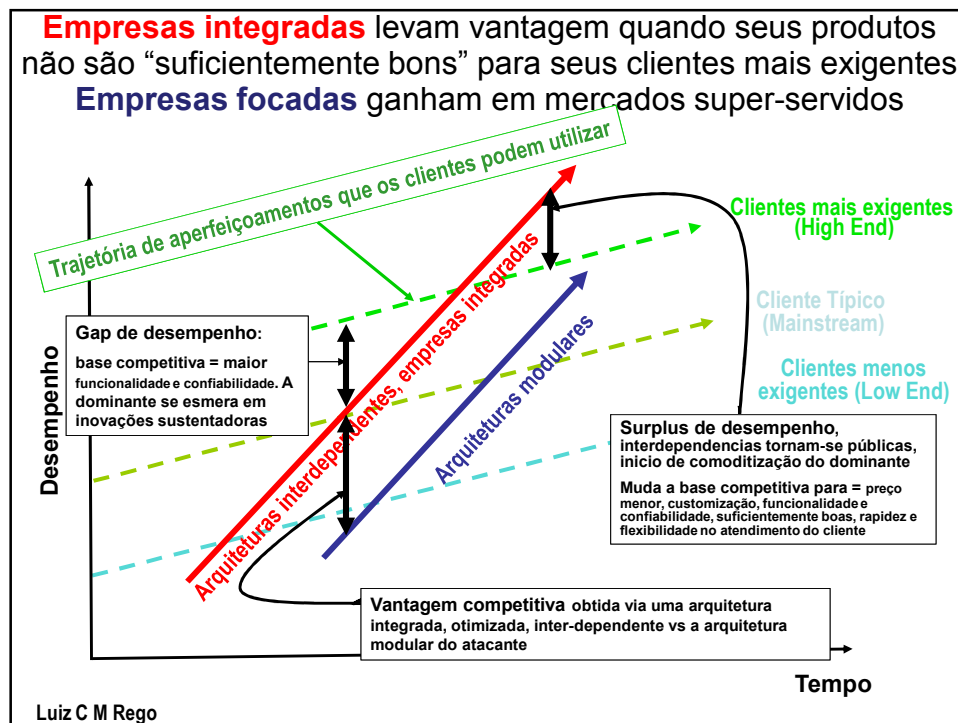


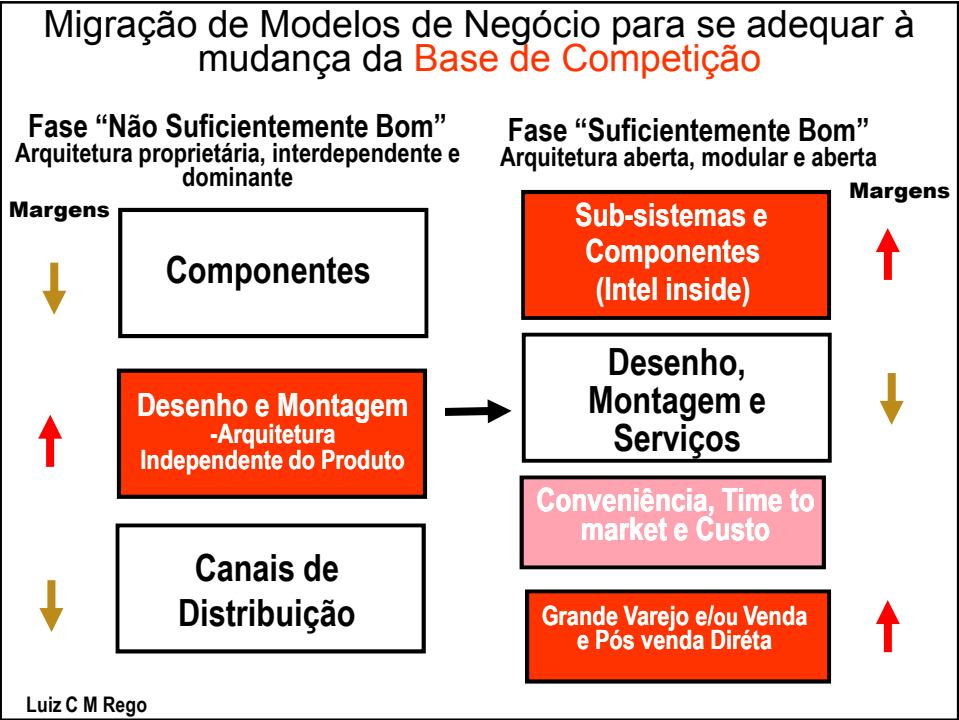
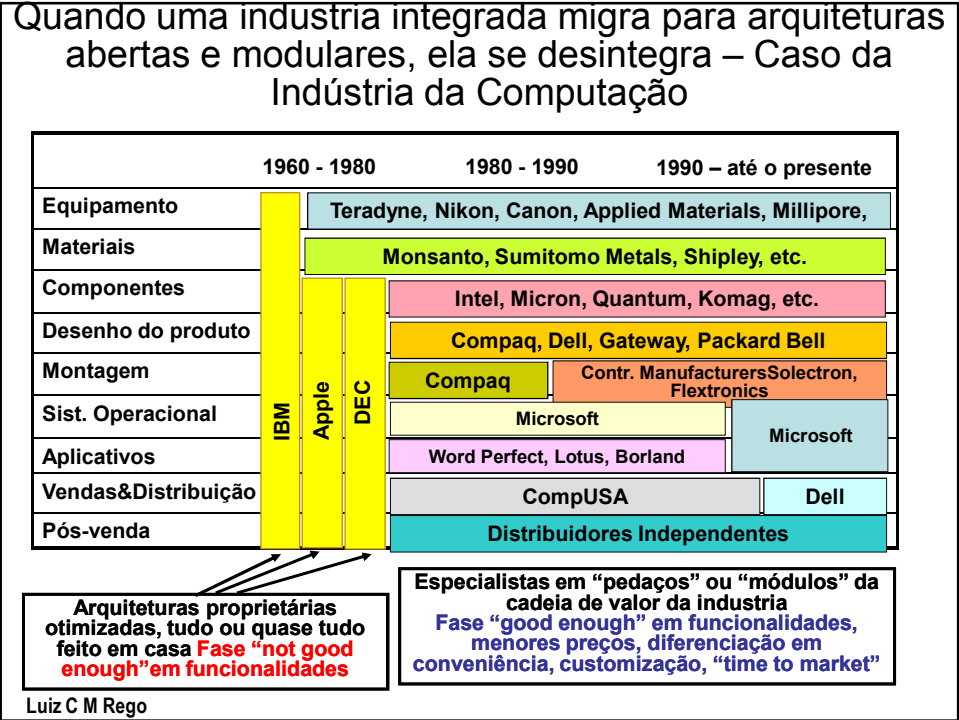
Mídia
Academia
Gurús,
etc.

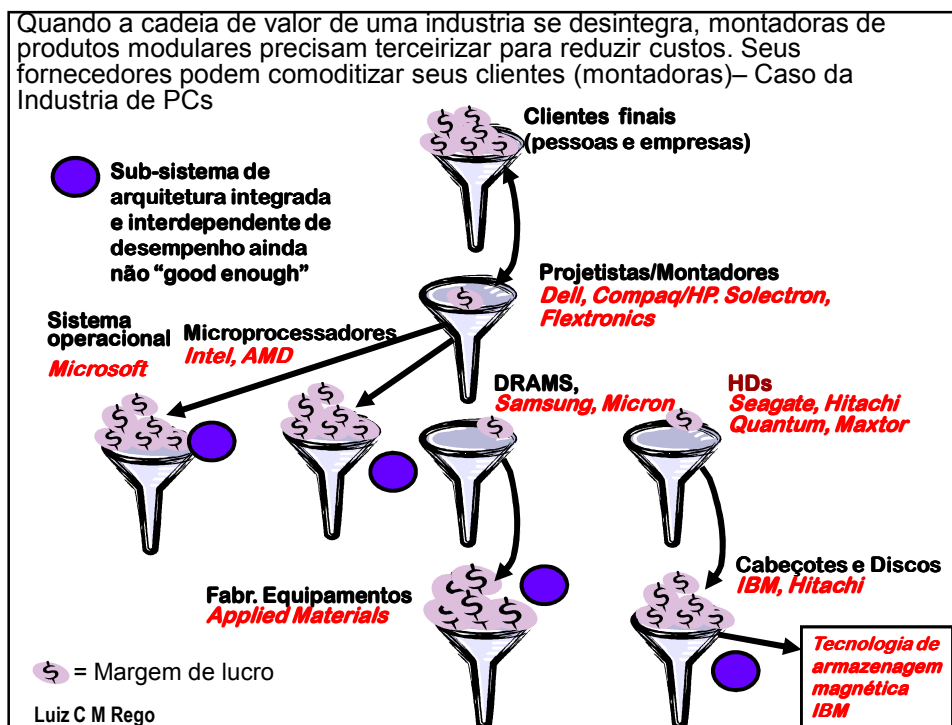
Mídia: “As empresas mais bem sucedidas não são verticalmente integradas. Ao contrario, são titãs da terceirização que lideram bem integrados ecossistemas ou redes de valor empresariais que funcionam como um todo único ágil e rápido, capaz de se reinventar continuamente conforme as demandas do mercado. Se vocês (outros) houvessem seguido o mesmo modelo de negócios deles, também teriam tido o mesmo sucesso”

Correto?

Luiz C M Rego







A comoditização cria oportunidades para a descomoditização

Descomoditizados: componentes-chave e sub-sistemas desenvolvidos e produzidos por terceiros ainda não "suficientemente bons" e que são críticos para alavancar o desempenho do produto modularizado. Ex: o micro-processadores multi-núcleos com expressivo economia de energia e aumento do poder de processamento, no PC

Comoditização: via modularização e "over-shooting" do montador

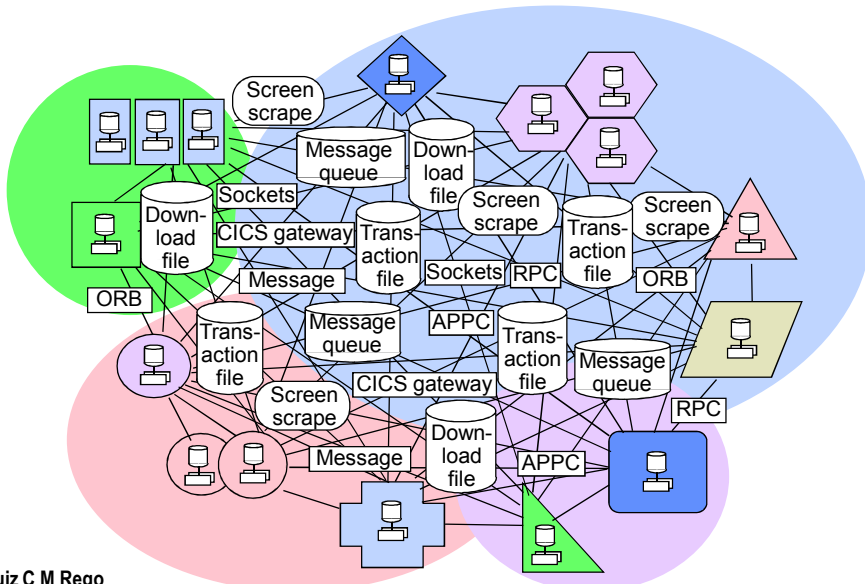
Adiciona funcionalidades-chave

Copia funcionalidades-extras

Descomoditizados: serviços e produtos que tornam o produto final modularizado mais útil, mais facilmente comercializado, mais fácil de usar e manter ("add-ons" que adicionam funcionalidades ao produto - os canais indiretos de distribuição por estarem perto do cliente muitas vezes definem novos lançamentos. Ex: Poder do varejo na comercialização do celular

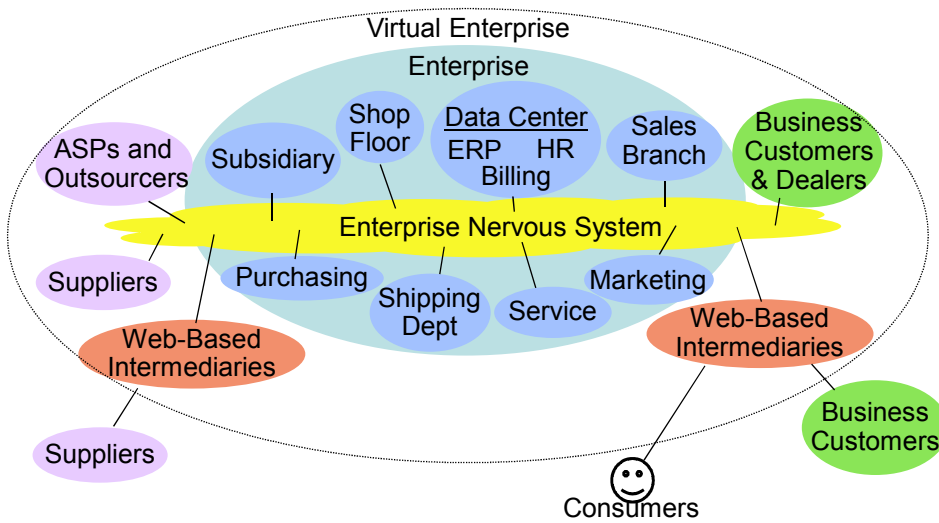
Luiz C M Rego

As TICs como fator de viabilização do modelo de negócios baseado em redes colaborativa - a realidade atual de muitas empresas: rede “spaghetti”

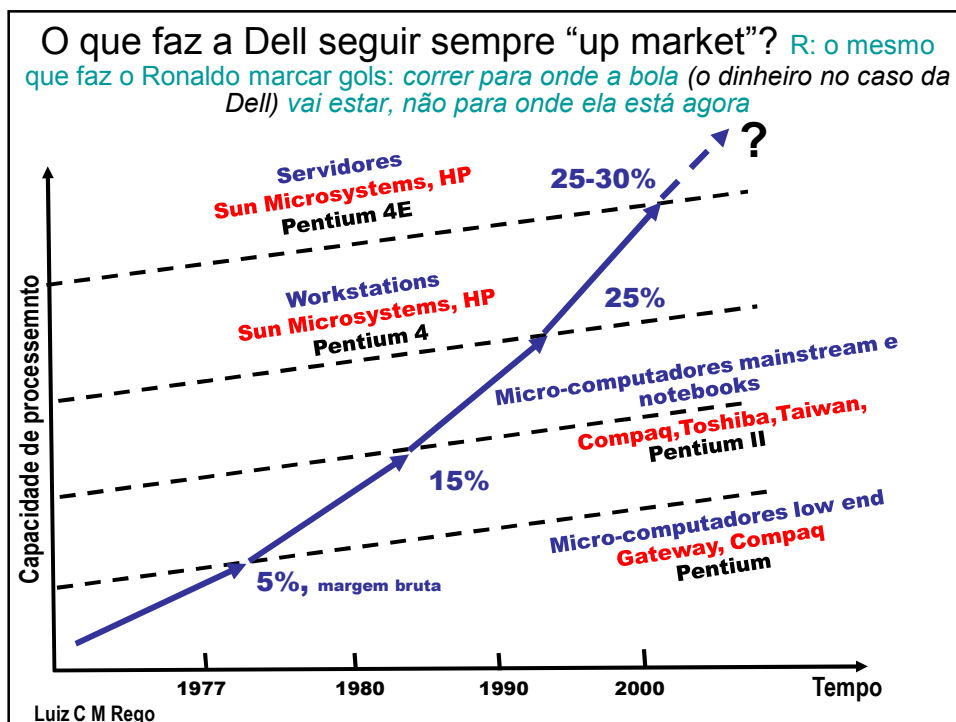
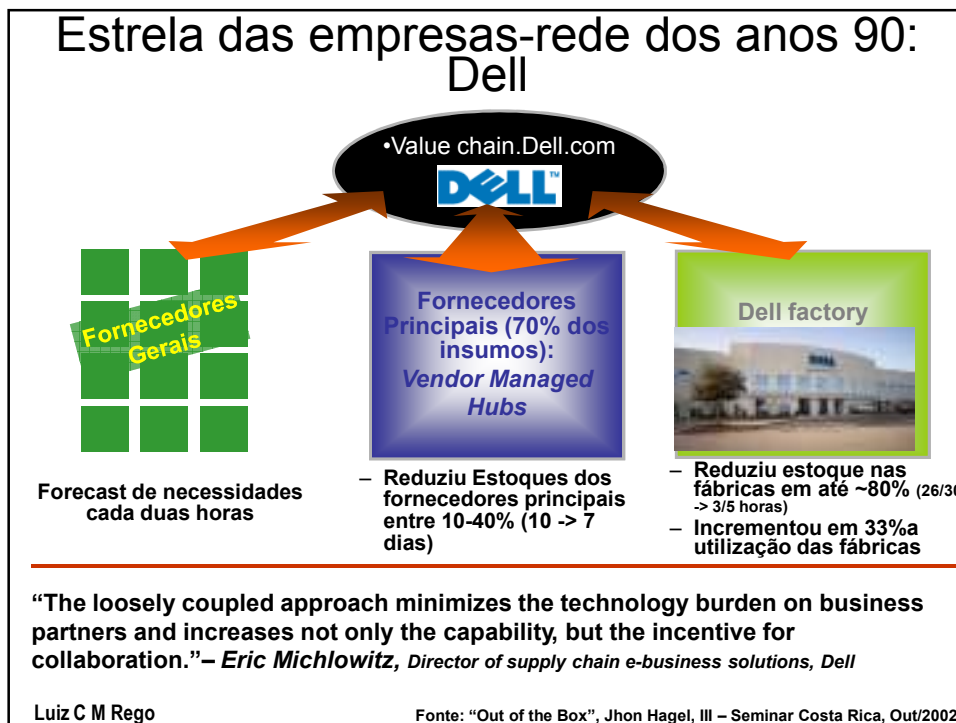


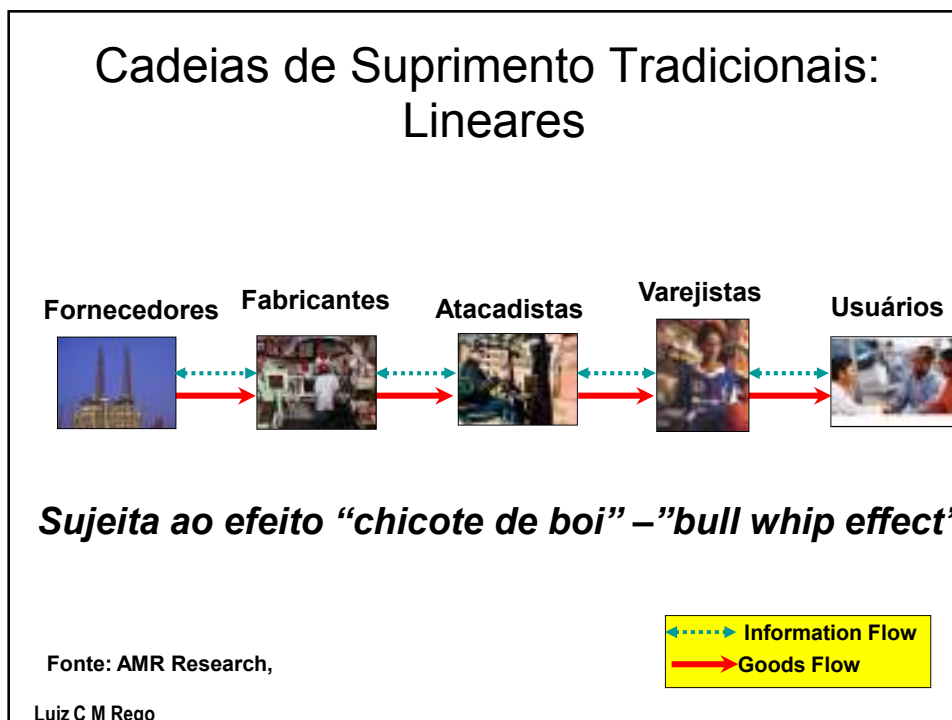
Luiz C M Rego

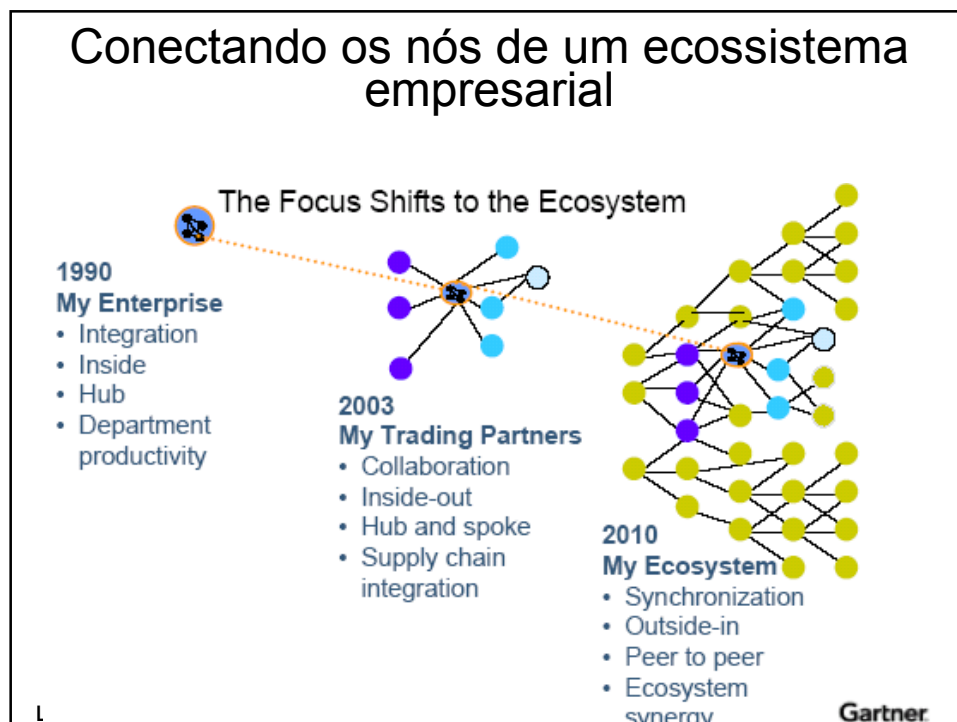
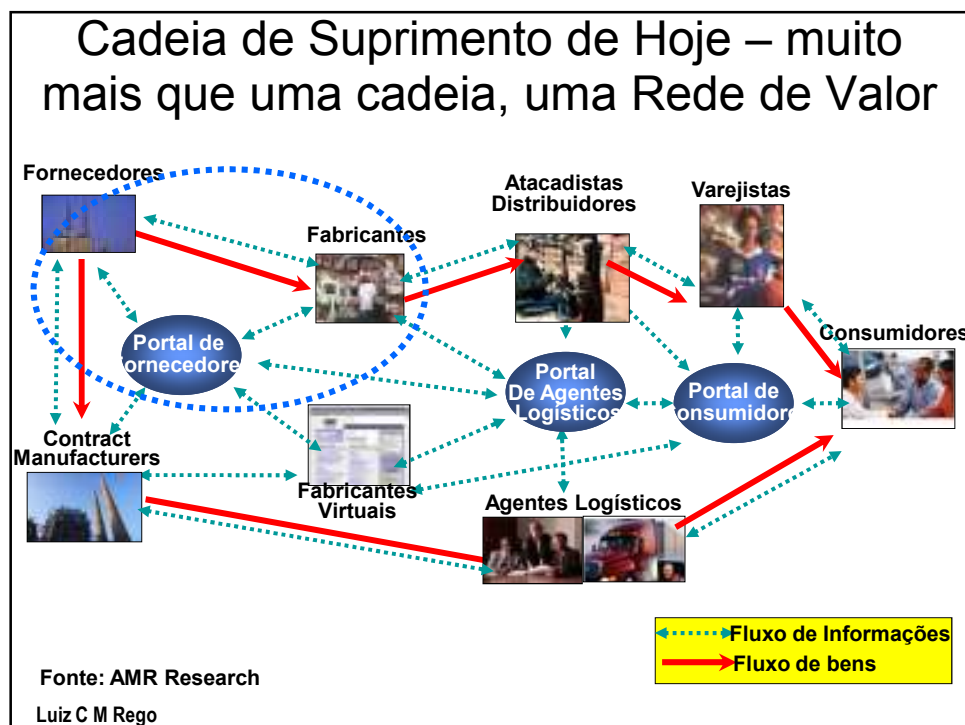
Meta alcançada por muitas empresas: Virtual Integrated Enterprise



Luiz C M Rego







Cadeia de Suprimento vs Rede de valor

Cadeia de Suprimento

- Atendimento de pedidos
- Estoques
- Qualidade, custo e nível de serviço
- Flexibilidade
- Tempos de resposta
- Logística
- Distribuição
- Compras
- Forecasting (Projeção de demanda)
- Transporte
- ***“A Física dos Fluxos”***

Rede de Valor

- Desenho de Sistemas
- Competências chave
- Comprar/Fazer
- Desenho de **relacionamentos**
- Ritmos de mudanças (“clock speed”)
- Dinâmica de:
 - De desintermediação
 - Desintegração
 - Dependência
 - Desenvolvimento de capacidades
- ***“A Biologia dos Fluxos”***

Luiz C M Rego



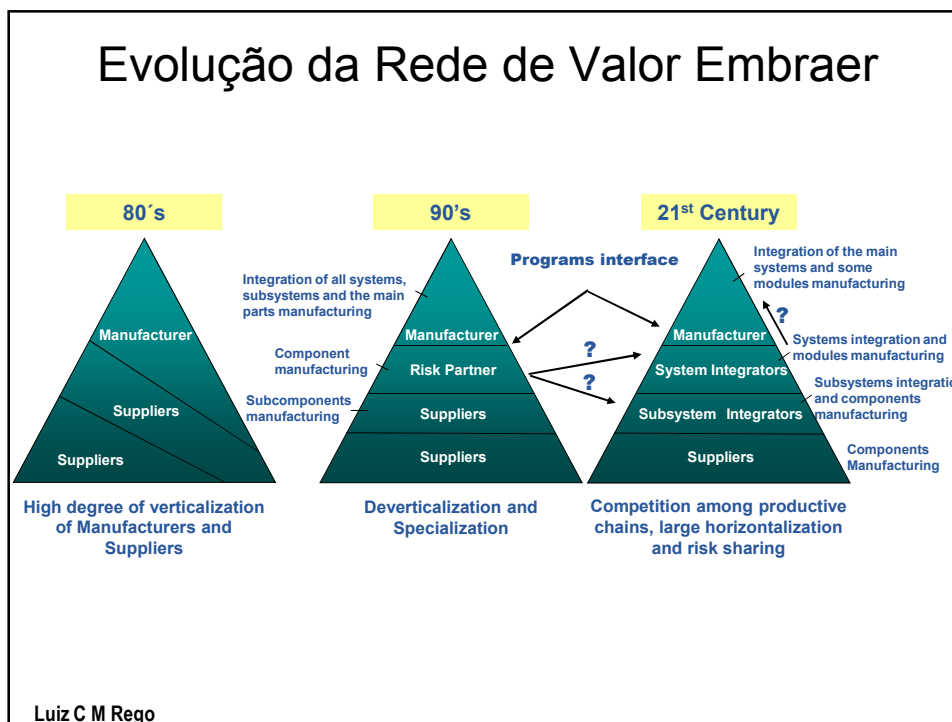
Inovação Rompedora: Gravataí + Celta

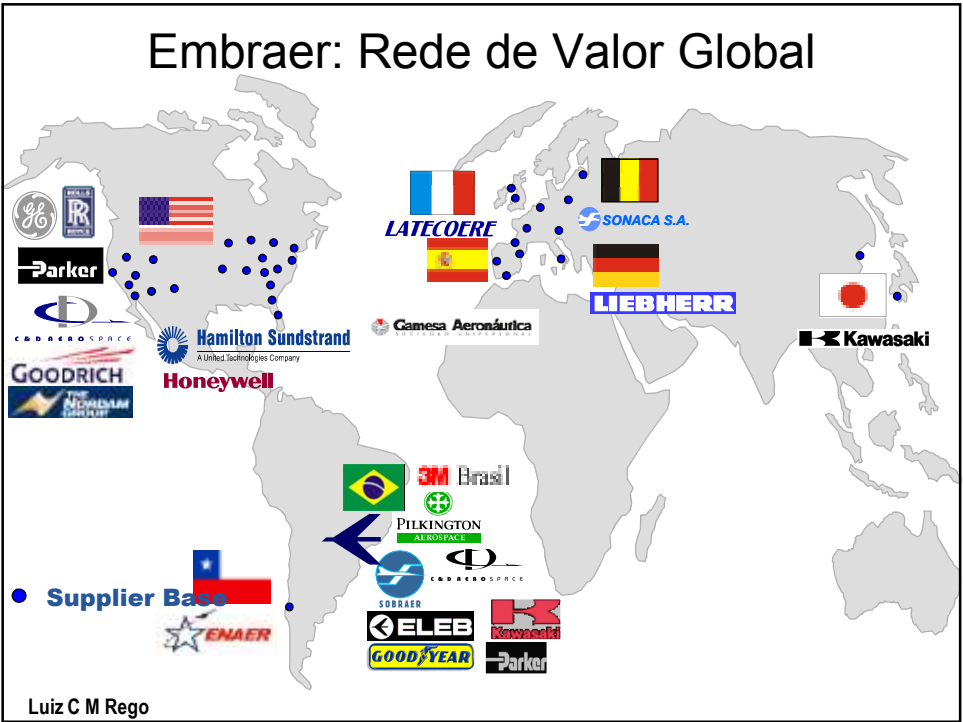
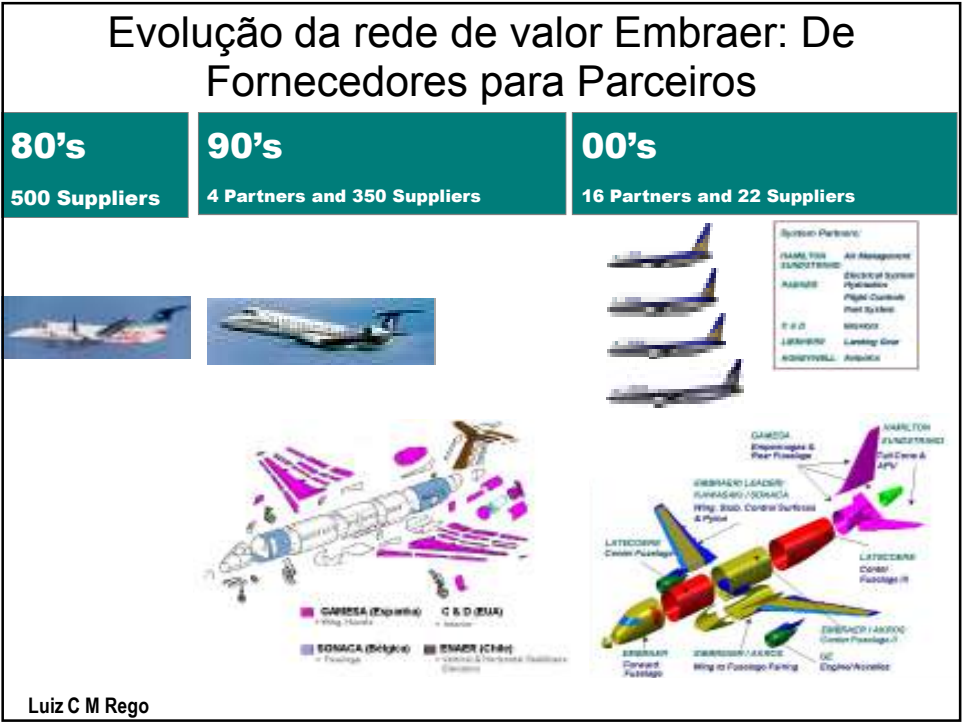
Celta e Meriva (desenhos locais):

- Investimento muito alto.
- Plataformas existentes, mas carrocerias e interiores totalmente novos, desenvolvidos pela GMB.
- Novos mercados.
- Novos processos de desenvolvimento, fabricação e vendas e **relacionamento com fornecedores**



Luiz C M Rego





Os 10 desafios para a construção de novos negócios com crescimento vigoroso

1. Como podemos derrotar a concorrência?
2. Que clientes devemos ter como alvo?
3. Quais produtos/serviços nossos clientes vão querer comprar?
4. Como devemos distribuir nossos produtos/serviços de forma a construir uma marca que se fixe na cabeça dos clientes
5. Redes de valor: o que devemos fazer em casa e o que nossos parceiros e fornecedores devem fazer nas suas?
6. Como podemos evitar a *comoditização*?
- 7. Qual a melhor estrutura organizacional para esse negócio?**
- 8. Quem deve compor nossa equipe gerencial?**
- 9. Como saber a hora de mudarmos de rumo?**
- 10. Qual tipo de capital de investimento ajuda e qual é nocivo?**

Em outra oportunidade...

Luiz C M Rego

Mais Perguntas?

(sei que podem haver
muitas...enviem por email as que
não deu para o professor
responder aqui.Vou tentar
responde-las)

luiz.rego@fgv.br

OBRIGADO!

Luiz C M Rego

2a Aula Aula 07

**Guia Prático para o
Crescimento via Inovação**

Luiz C M Rego

Conteúdo Aula 07

- Revisão de partes da Aula 06
- Guia prático para o crescimento via inovação estratégica
- Precusores da inovação estratégica
- Formular + Formular o Novo Negócio Com Potencial de Crescimento
- Institucionalizando a Inovação
- Resumos

Luiz C M Rego

Revisão: Nem todas inovações são iguais: uma categorização

•**Melhoria Contínua de Processos:** inúmeras melhorias contínuas, incrementais, diárias, visando reduzir custos, ciclos processuais, Ex: **Brasilata PS**, **Toyota TPS**, **GE SixSigma**, todas focadas no “core”.

•**Redesenho Profundo de Processos:** melhorias quânticas de processos existentes(ex. 30% de aumento da produtividade) via implementação de novas tecnologias. Ex: **Brasilata**, aumento substancial da capacidade industrial da planta de SãoPaulo via automação; **WalMart**, uso de etiquetas inteligentes e RFID que lhe permite acompanhar bens da produção ao consumo aumentando dramaticamente a eficiencia da cadeia de suprimento.

•**Novos Produtos e Serviços:** incorporando novas e criativas idéias sem alterar o Modelo de Negócio vigente.Ex: Empresas produtoras de bens de consumo como Apple, Nitendo e Sony sempre à procura do proximo iPhone ou Play Station, usando o mesmo modelo de negócio vigente

•**Inovações Estratégicas ou Rompedoras ou Disruptivas:** que incorporam novos processos e novos produtos e serviços e quase sempre um novo Modelo de Negócio nunca antes experimentado pela empresa e mesmo pelas concorrentes. Muitas vezes a inovação rompedora consiste apenas num novo de negócio

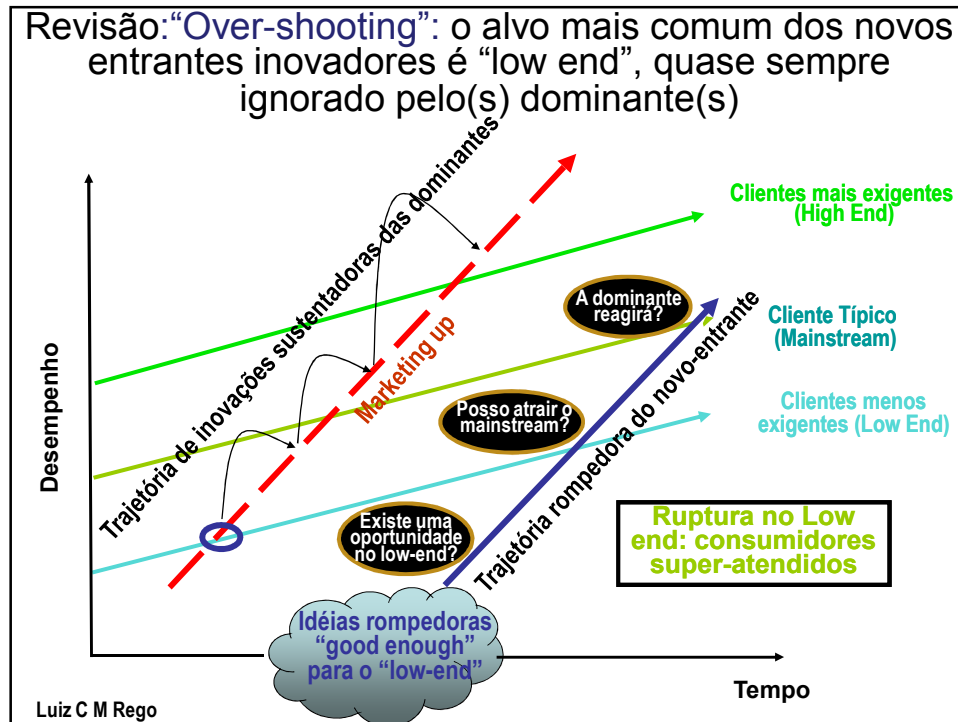
Luiz C M Rego

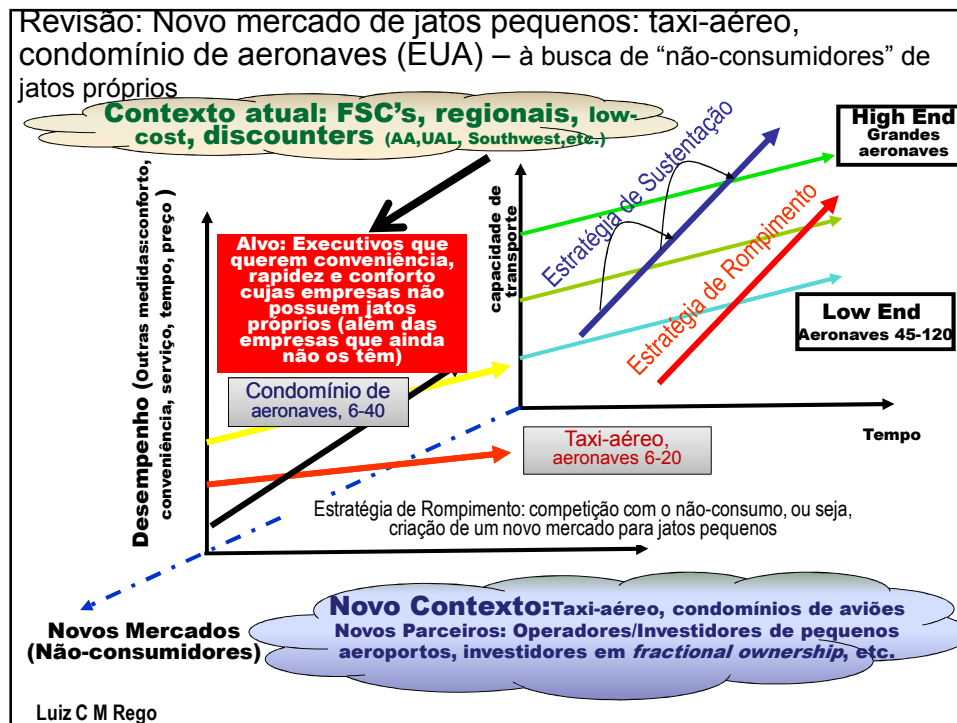
Revisão: Taxonomia e Teoria da Inovação Disruptiva ou Estratégica de Clayton Christensen

São “**sustentadoras**” inovações como: aviões mais leves e mais econômicos, baterias que levam mais tempo para descarregar, micro-processadores mais rápidos e menos exigentes de energia. Podem se sub-dividir em “**incrementais**” (sms via celular) e “**radicais**”(motor flex).

São “**disruptivas**” ou “**estratégicas**” inovações como o PC, que não era tão bom quanto o minicomputer da Digital Equipment mas custava um décimo do preço e era muito mais fácil de operar. A DEC não entrou no negócio e anos mais tarde foi comprada pela Compaq, fabricante de PCs. Outro exemplo: etanol como combustível para motores a combustão interna.

Luiz C M Rego



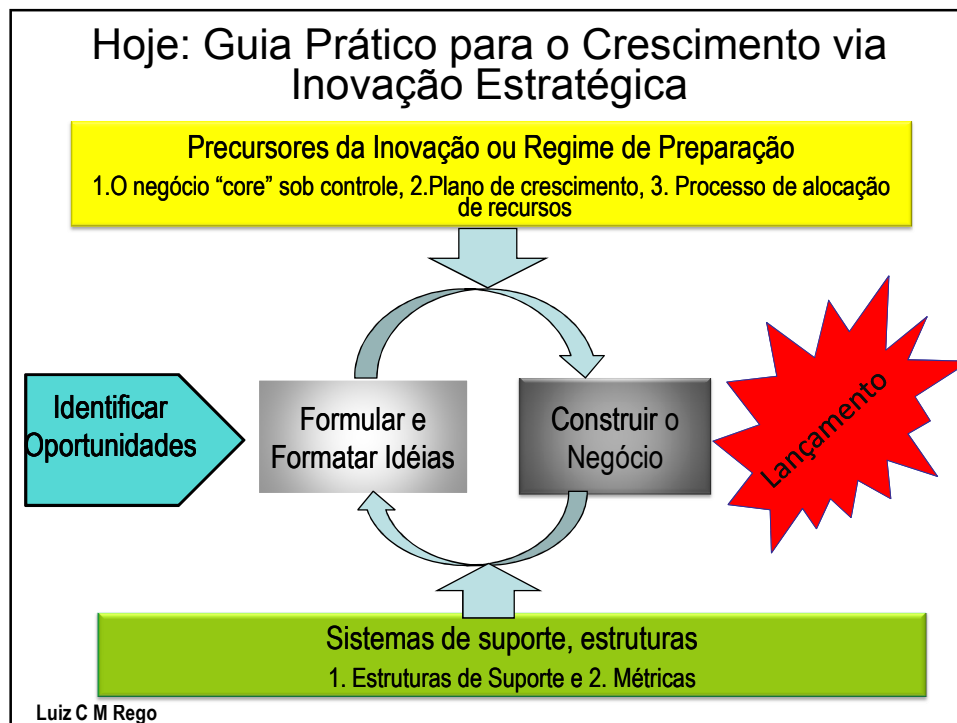


Hoje: Dinâmica da sobrevivência com crescimento

- a-) **mantenha** sua operação atual (“core business”) gerando resultados,
- b-) **crie novos** negócios com potencial de crescimento e,
- c-) **negocie** a saída de negócios declinantes

Caso Intel: no início dos anos 80: as memórias DRAM viraram “commodities” com a entrada da Samsung e outros asiáticos no mercado. Andy Grove e Gordon Moore da Intel “despediram-se” como CEOs de um negócio de DRAMs e “recontrataram-se” como CEOs de novo negócio de “micro processadores”. Assim iniciaram duas décadas de crescimento acelerado da Intel. Eis um caso de saída total do “core” seguida de entrada num novo negócio com potencial de crescimento.

Luiz C M Rego



Sua empresa está preparada para crescer? Precusores da Inovação (1)

- **Tenho controle sobre meus ativos existentes (“core business”)?**: Como saber? A-) compare o seu desempenho com os outros players do mesmo mercado. Está abaixo da média e você não enxerga uma recuperação? Sim? [Considere vender essa parte da empresa](#), B-) olhe o mercado adjacente ao seu core: há sinais que alguns dos seus ativos atuais podem ser uma boa plataforma para alcançar não-consumidores? Sim. Ou atender com produtos/serviços “suficientemente bons” os consumidores “super atendidos” ou “overshot”? Sim. Então prossiga na sua jornada inovadora. Se não. **Esqueça inovações estratégicas e cuide do seu “core” agora.**
- **Construa um Plano de Crescimento**, que incorpore: a-) uma previsão de metas, b-) defina um portfólio de projetos inovadores, c-) leve em conta os limites impostos às dimensões-chave de um plano de crescimento (como “sou B2B logo não devo tentar negócios B2C”) e, d-) leve em conta a lista dos “domínios” de crescimento considerados prioritários pela alta administração (em que negócios eu quero atuar e crescer?)

Luiz C M Rego

Sua empresa está preparada para crescer?

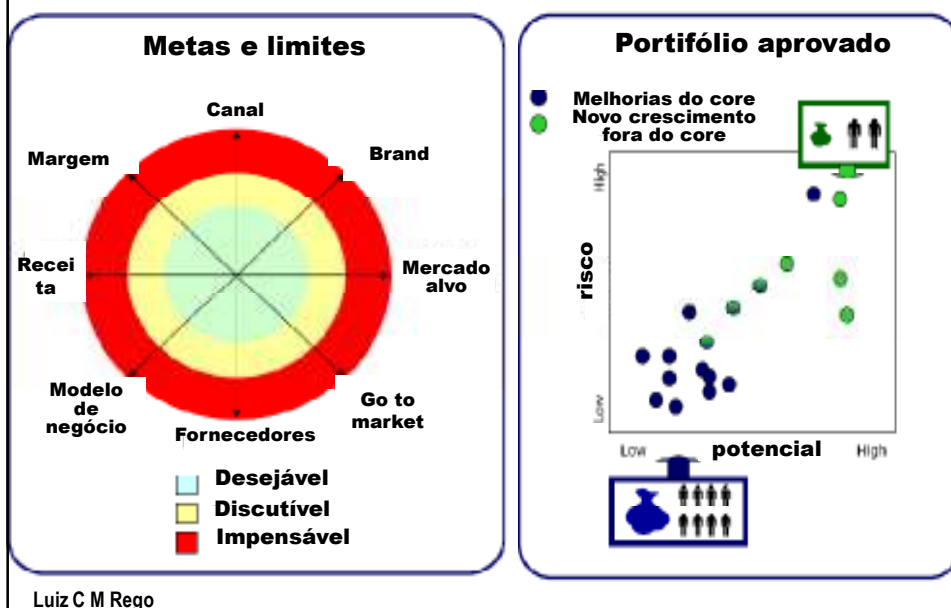
Precursores da Inovação (2)

- **Domine o Processo de Alocação de Recursos:** é difícil porque geralmente esse processo está incrustado de forma difusa no tecido organizacional das empresas. Mas o seu domínio é vital para o sucesso de um PC. O objetivo maior é criar um “pote” separado de recursos dentro do Plano de de Investimentos Geral, para cobrir gastos com pessoas e equipamentos (opex e capex) exigidos por iniciativas de crescimento. Isso reduz a tentação dos recursos alocados a projetos mais arriscados serem requisitados para o “core” nos momentos de crise, em nome da sobrevivência da empresa. Um excesso de recursos alocados para o novo pode levar a equipe responsável a perseguir uma direção errada por mais tempo que o necessário. As empresas devem balancear investimentos no novo e no “core”.
- O tempo das pessoas é o recurso mais escasso. O que é melhor para a empresa: a-) dedicar 100% do tempo de 5 pessoas ou b-) 10% do tempo de 100 pessoas?

R: Depende das circunstâncias. Na 3M ou na Google onde a capacidade individual de formular e desenvolver ideias, é elevada a alternativa b-) seria mais produtiva (240 hh/sem.). Na maioria das empresas a alternativa b-) provavelmente teria a seguinte distribuição: 10%, dedicaria os 10% propostos, 40% não dedicaria qualquer tempo e os restantes 40% dedicaria só 5%. (192 hh/sem.)

Luiz C M Rego

Core sob controle, Plano de Crescimento, Alocação de Recursos Definida



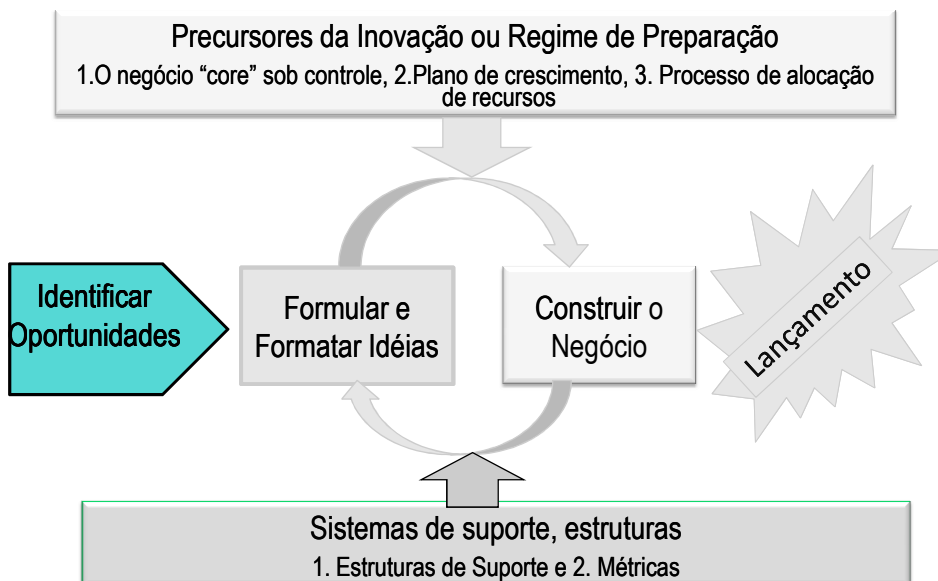
Luiz C M Rego

Discussão

- Sua empresa tem implantados os precursores para o crescimento via inovação estratégica? ou seja:
- O core business **está sob controle**
- Tem um **plano para crescimento** que inclui: a-) **metas gerais definidas**, b-) **portifólio de projetos inovadores** com recursos alocados e apoiado em lista de **domínios de crescimento**, c-) **programa de implantação no tempo** desses projetos, viável e crível
- Tem um **processo de alocação de recursos** que reservou os **recursos humanos e financeiros exigidos pelo PC** – e os guarda com rigor **contra os ataques do "core"**

Luiz C M Rego

Guia Prático para o Crescimento via Inovação Estratégica



Luiz C M Rego

Identificou um segmento superservido ou “overshot”?

Então, considere o seguinte para crescer (1):

Invista em outras dimensões de desempenho: A Nintendo em 2006 enfrentava a Sony (PlayStation 3) e a Microsoft (Xbox 360) ambas com jogos avançados com qualidade gráfica superior tornando o sistema muito complicado que exigia semanas para um usuário comum dominar todas suas funcionalidades. A Nintendo resolveu atacar o segmento main stream e lançou o Wii sem grandes ambições gráficas e com jogos fáceis de usar focando o usuário interessado em se divertir socialmente (em grupos). Resultado o Wii sobrepujou em vendas seus concorrentes em 2008 e mantém vantagem competitiva até hoje.

Consolidação: em mercados maduros e ultra competitivos uma forma de crescer via redução de redundância de produtos/serviços no mercado é a aquisição. Exemplo: Oracle comprou a Peoplesoft em 2003 e a Sun Microsystems em 2008. O Banco Itaú e o Unibanco se fundiram em 2009. As aquisições não mudam essencialmente a dinâmica do setor onde ocorrem. Os ganhos decorrentes das economias de escala resultantes nos primeiros anos logo cedem lugar a necessidade de mais crescimento da entidade combinada face novas pressões competitivas.

Luiz C M Rego

Identificou um segmento superservido ou “overshot”?

Então, considere o seguinte para crescer (2):

Mude o jogo com novos modelos de negócio: A filial brasileira da Siemens AG alcançou sucesso impressionante no período 1999-2004 no negócio de produção e comercialização de aparelhos celulares. Isso porque criou uma empresa B2C dentro de uma empresa B2B. Por não conseguir repetir o feito brasileiro em escala mundial a Siemens saiu do negócio globalmente em 2004. Nesse ano a divisão Siemens Mobile brasileira tinha 40% de marketshare dos produtos GSM e era responsável por 35% do faturamento da filial.

Resumo:

- **Overshooting** significa que um grupo de usuários não aceita pagar mais para melhoramentos adicionais ao longo de uma determinada dimensão de desempenho
- **Para identificar overshooting**, converse com usuários e outros players do setor; analise preços, margens; e observe novos lançamentos no mercado
- **Investimentos em ambientes overshoot** podem se concentrar na melhoria do desempenho em algumas dimensões e redução desse desempenho em outras dimensões de forma a adequar o produto/serviço às necessidades dos consumidores overshoot.

Luiz C M Rego

Restrições ao consumo gera não-consumidores		
Tipo de restrição:	Descrição:	Exemplos:
Habilidades	• Conhecimentos necessários para resolver problemas; as pessoas não pode resolve-los sozinhas	• Fotografia no final do século 19 • Computação nos anos 70
Poder aquisitivo	• Consumo atual é caro limitando-o aos mais ricos	• Transporte aéreo até 2008 • Anúncios até o surgimento os motores de busca tipo Google e o serviço Ad-Words
Acesso	• Consumo pode acontecer somente em determinados ambientes ou há uma quantidade limitada de soluções, disponível	• Telefonia antes da privatização e do advento d telefonia movel • Filmes raros em casa antes do surgimento da Netflix e VOD via internet (streaming), satellite (Sky)
Tempo	O consumo demanda muito tempo	Comprar e vender bens usados e itens de coleção antes de e-Bay, Busca-Pé, e-commerce em geral Video games em casa antes de Nitendo Wii

Adote inovações que removem uma das barreiras

Luiz C M Rego

Identificando “problemas-a-resolver” ou “tarefas-a-fazer”, como levantar dados?

Perguntas que devem ser feitas:

- Qual o problema que você está enfrentando? Qual a urgência de sua solução? Qual a incidência da sua ocorrência?
- Qual o processo que você adota para resolver o problema?
- Que opções você considera na medida avança nesse processo?
- Porque você escolhe a opção que adota?
- O que lhe agrada nessa opção?
- O que não lhe agrada?
- O que o frustra durante a solução desse problema?

Priorizando problemas-a-resolver:

Problema importante

+

Problema frequente

+

Consumidor frustrado

=

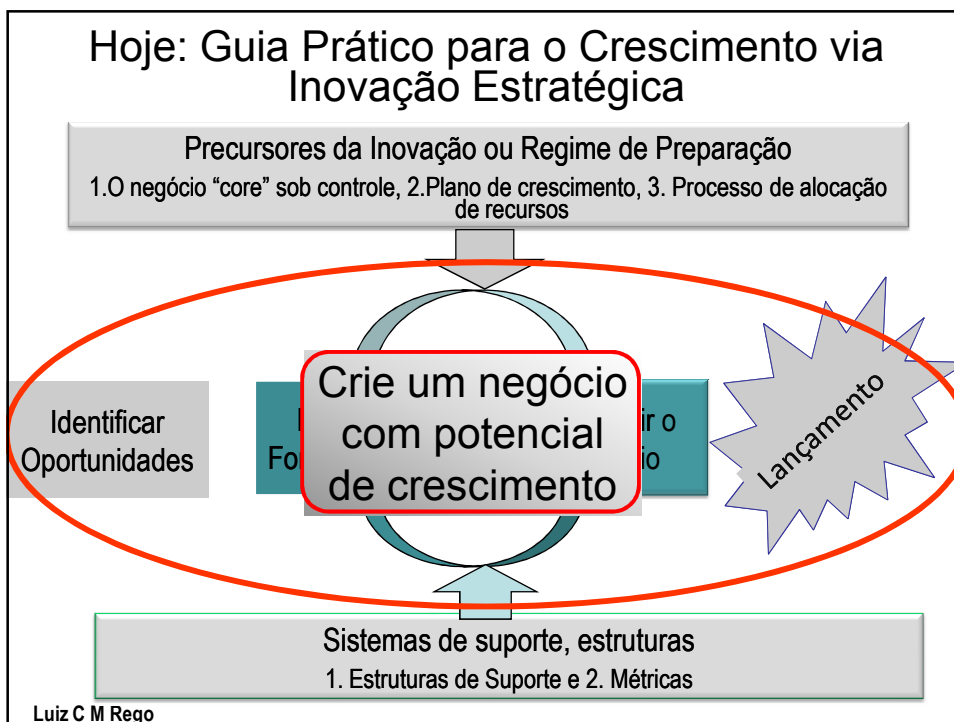
Oportunidade de problema-a-resolver

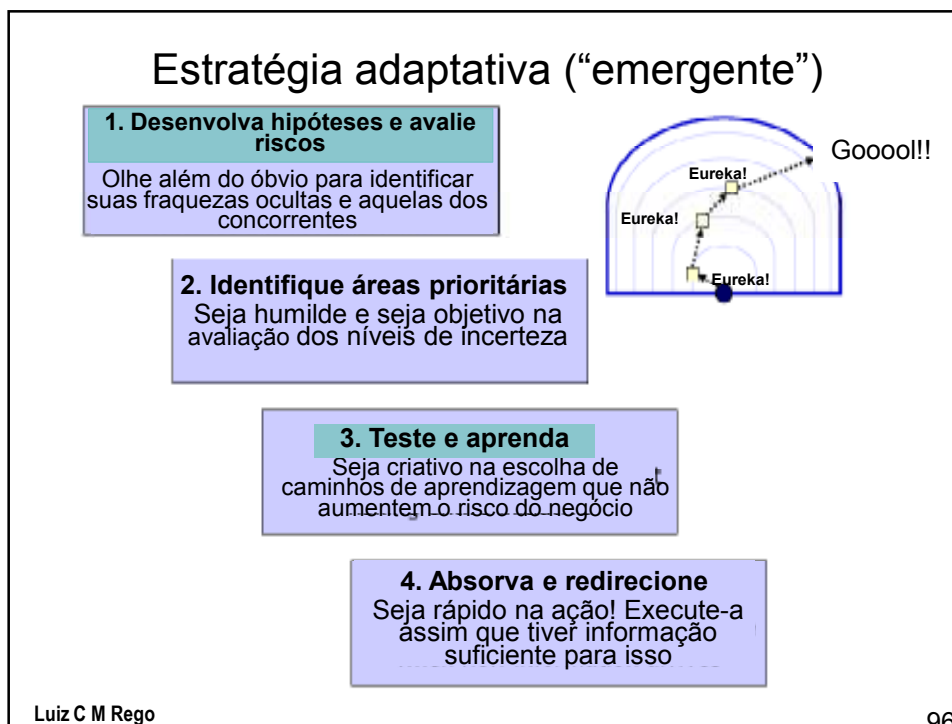
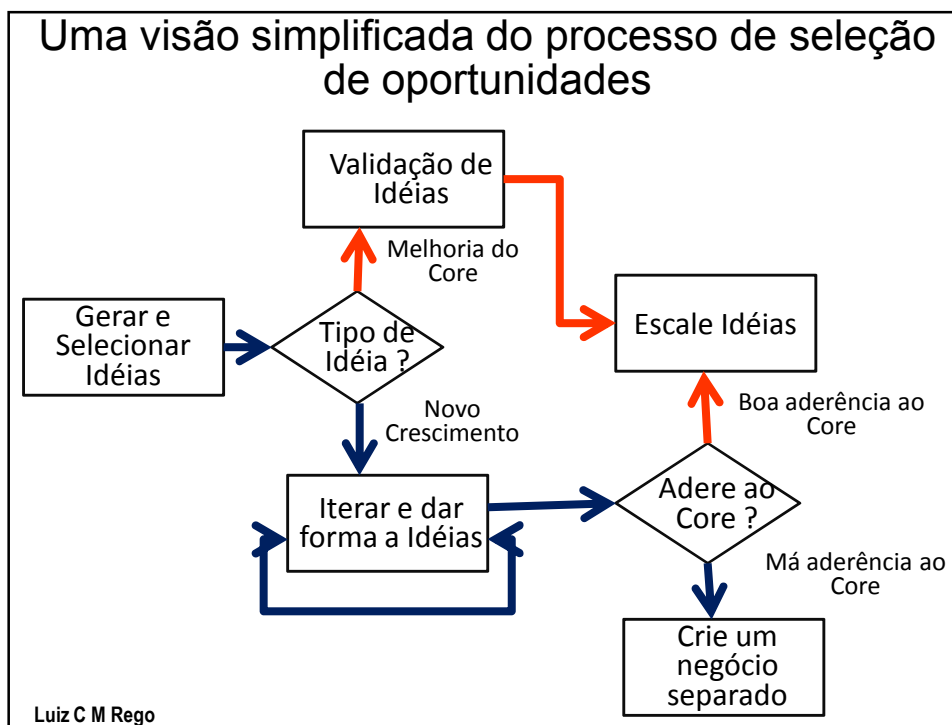
Luiz C M Rego
9

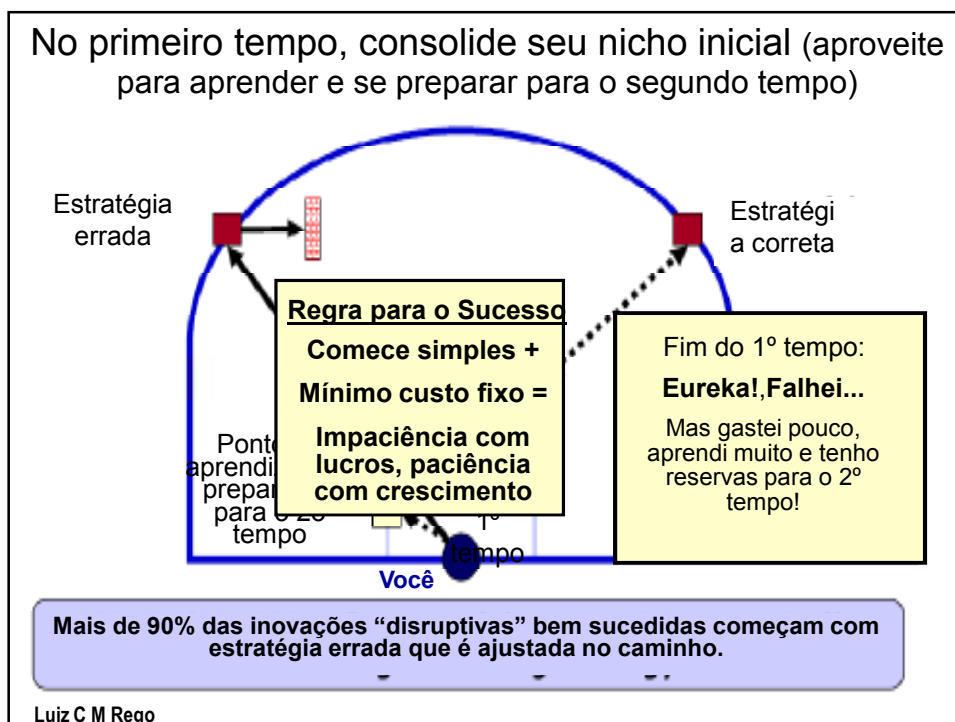
Uma olhada na pesquisa de mercado baseada em circunstâncias.
O consumidor quer {resolver um problema} nesta {circunstância}

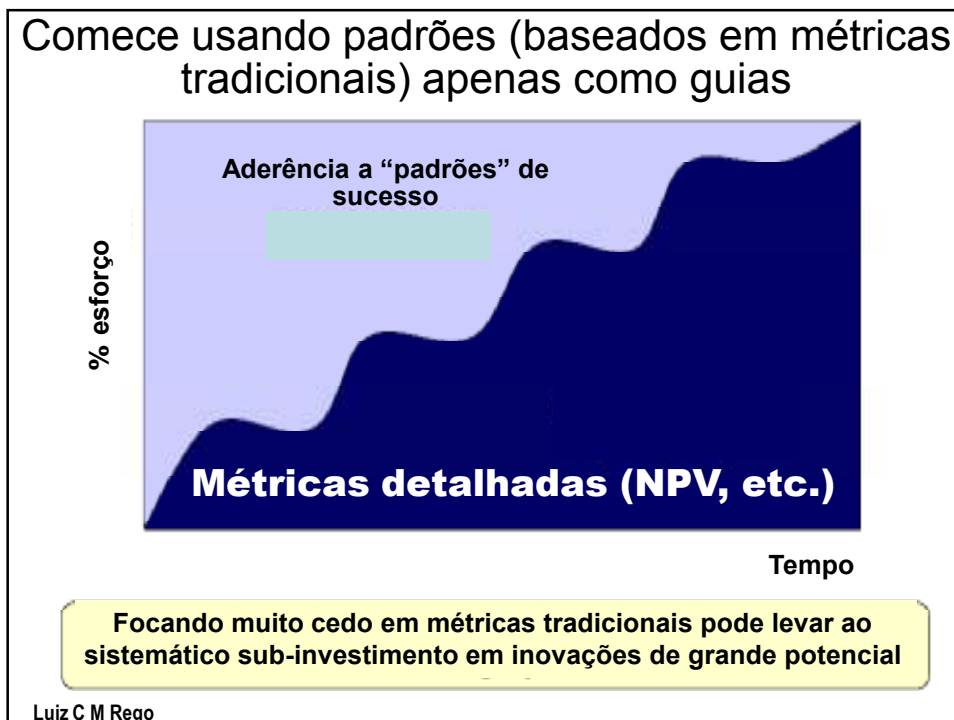
Respostas a obter:	Mercado Existente:	Mercado Inexistente:
Como identificar uma oportunidade?	<ul style="list-style-type: none"> • Analise quantitativa necessidades/"gaps" • Analise do usuário líder/especialista 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa "observacional" • Análise baseada em situações • Brainstorming sobre padrões ("patterns")
Como obter as reações sobre idéias?	<ul style="list-style-type: none"> • Teste de conceitos com descrições 	<ul style="list-style-type: none"> • Protótipos primários preliminares • Testes de mercado
Qual a dimensão do mercado?	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa quantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Irrespondível

Luiz C M Rego 9









Adequando os “padrões” ao contexto

Proposta: vender e aplicar exames clínicos a preço baixo para 25 tipos de doenças comuns em quiosques instalados em shopping centers como Target e CVS, através de um enfermeira graduada. Ela pode diagnosticar doenças básicas e fazer prescrições que são atendidas em farmácias instaladas nos shoppings.

Check List Rápido de Avaliação Prévia da Oportunidade (Contextualização)

- O diagnóstico de doenças mesmo comuns, é um problema para que público-alvo?. Atualmente é difícil, pouco cômodo e caro?
- Os resultados por processos rápidos e simples são confiáveis e conclusivos?
- O diagnóstico exige tratamento e acompanhamento médico posterior? Temos ou podemos desenvolver a tecnologia exigida? Se não, com quem devemos nos aliar?
- Podemos comunicar eficazmente ao público-alvo, a mensagem do negócio?
- Entidades relevantes da cadeia de valor, como profissionais da medicina, planos de saúde, seguradoras e entidade reguladora (FDA), estão dispostos a apoiar o novo negócio?.
- Concorrentes não terão dificuldades em replicar o modelo?
- Associações profissionais (com a dos médicos), oferecerão resistências, com medo do desemprego?

Luiz C M Rego

10

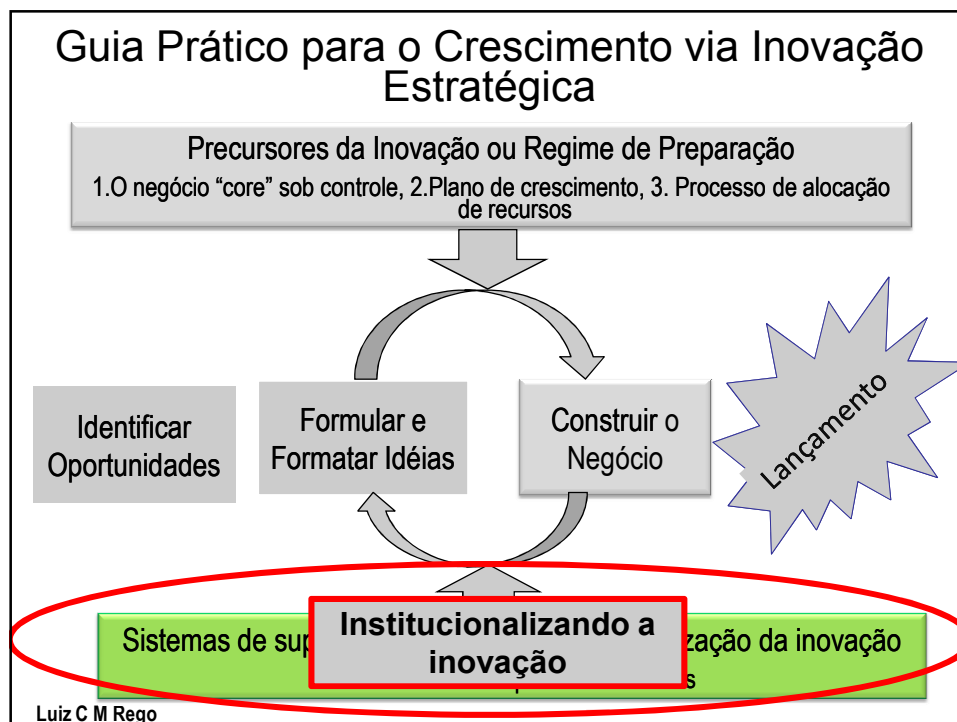
Resolvendo a equação do crescimento Resumo 1

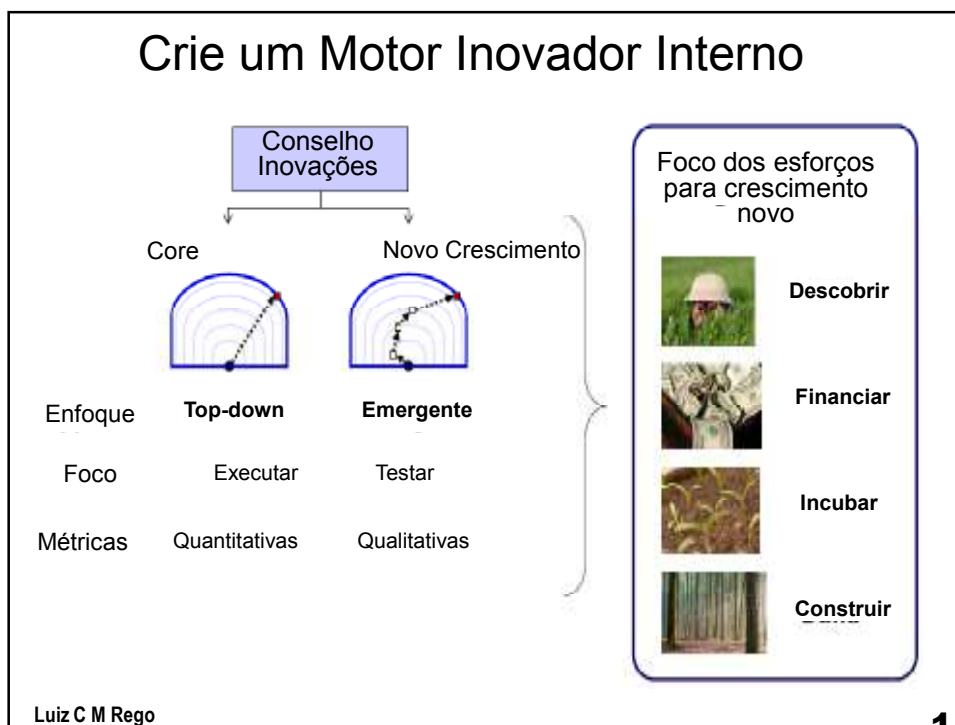
O essencial de:
Crie um negócio com potencial de crescimento



- Foque um segmento de não-consumidores que têm uma restrição para consumir
- Foque em “problemas não resolvidos” de um segmento importante de consumidores que demandam soluções que os clientes atuais abraçariam se comercialmente disponíveis
- Desenvolva uma solução rompedora que sob a ótica do cliente é diferente e melhor
- Comece simples com mínimo investimento e foque inicialmente no aprendizado e decorrente correção das hipóteses iniciais
- Deixe-se orientar inicialmente por “padrões de sucesso” e menos por métricas de negócios semelhantes mas já bem estabelecidos

Luiz C M Rego 1





Resolvendo a equação do crescimento Resumo 2

- Defina um Plano de Inovações compatível com as metas e limites da empresa e respectivo portfólio balanceado de projetos alinhados com a estratégia maior
- Construa um “Motor de Inovação” gerido por um Conselho de Inovações armado de processos específicos de seleção de projetos e clara governança
- Implemente estruturas e processos de suporte para garantir o funcionamento suave e contínuo do motor de inovações

O essencial de: Institucionalizando a Inovação)



Luiz C M Rego

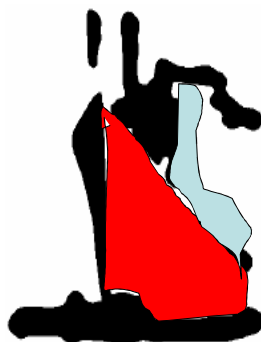
1

A Inovação Ontem, Hoje e Amanhã

Ontem



Hoje



Amanhã



Luiz C M Rego

1

**Algumas das minhas convicções (algumas óbvias)
sobre o tema Inovação, em 12.05.2010:**

1. A sala de reuniões não bloqueia só a luz do sol;
2. Tentar convencer não-consumidores a consumir o que já demonstraram não querer, não é boa política; educar não-consumidores a serem consumidores conscientes é possível e recomendável;
3. A escassez de recursos financeiros quase sempre trabalha a favor do empreendedor;
4. Um único processo de inovação com um único conjunto de métricas e um único conjunto de fontes recursos são garantia de foco em um único tipo de projeto;
5. A sua pior premissa é aquela que onde você diz: “estou certo sobre a solução para determinado problema”;
6. Ser advogado do diabo é fácil; ser um solucionador de problemas, é difícil;
7. Mercados inexistentes não podem ser quantificados, nem analisados por métodos tradicionais;
8. A resposta certa à pergunta “este produto tem futuro?”, é quase sempre, “depende” (qual a necessidade ou tarefa-a-realizar que pretende resolver?)
9. “Deixar o caos reinar”, raramente leva a resultados úteis;

Luiz C M Rego

Mais Perguntas?

**(sei que podem haver
muitas...enviem por email as que
não deu para o professor
responder aqui.Vou tentar
responde-las)**

luiz.rego@fgv.br

OBRIGADO!

Luiz C M Rego